

E-LEARNING NA CAPACITAÇÃO DE TELEATENDENTES

Isis Pereira de Melo

**Dissertação de Mestrado em Gestão de Sistemas
de e-Learning**

Setembro, 2017

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Sistemas de e-Learning, realizada sob a orientação científica da
Professora Doutora Maria Irene Simões Tomé.

DECLARAÇÕES

Declaro que esta Dissertação é o resultado da minha investigação pessoal e independente. O seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na bibliografia.

A candidata,

Ísis Pereira de Melo

Lisboa, 04 de setembro de 2017.

Declaro que esta Dissertação se encontra em condições de ser apreciado pelo júri a designar.

A orientadora,

Irene Tomé

Lisboa, 28 de setembro de 2017.

“O cuidado e a atenção aos clientes internos, reflete de forma significativa no bom atendimento aos clientes externos.”

(Isis Melo).

Dedico

*A minha mãe, Margarida Silva,
e a todos os meus familiares.*

Aos professores da FCSH/UNL.

Aos amigos e colegas de turma.

Agradecimentos

A professora Doutora Maria Irene Simões Tomé pela dedicação e paciência na orientação deste trabalho, a todos os funcionários e professores do mestrado em Gestão de Sistemas de e-Learning da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa (FCSH/UNL) que contribuíram para minha formação acadêmica ao nível stricto sensu.

A todos os meus familiares, mãe, pai, irmãos, tios, tias, primos e primas, que sempre torceram por mim, em especial as tias Cláudia Melo, Maria das Neves, Jakeline Melo e Quitéria Pereira, e aos tios Gilvan Melo e José Reinaldo Melo.

Aos quatro profissionais de teleatendimento de Maceió pela indispensável participação nesta pesquisa, como também a todos os colegas de turma e amigos que ganhei nesta caminhada, especialmente aos colegas da turma de Maceió/AL/Brasil.

Aos meus docentes do Ensino Fundamental, Médio, Técnico e da Graduação, ao Médico Pedro Bernardo (Neurocirurgião), Professor Doutor Roberaldo Carvalho de Souza (PAESPE/CTEC/UFAL), as amigas Erilan Lima Ramos, Marlene Trajano de Menezes, e Jéssica Menezes dos Santos, pelo apoio e dedicação.

A todos os meus sinceros agradecimentos, obrigada!

E-LEARNING NA CAPACITAÇÃO DE TELEATENDENTES

ISIS PEREIRA DE MELO

RESUMO

Para o sucesso e futuro de uma empresa do setor de teleatendimento, a capacitação de seus clientes internos, que são os teleatendentes, é imprescindível, visto que a garantia de permanência dos clientes externos está ligada diretamente ao bom atendimento oferecido pela organização. Devido à dinâmica desse setor empresarial, com a enorme quantidade de informações geradas em curto prazo, exigindo, consequentemente, uma constante atualização de conhecimentos de seus principais colaboradores, o *e-Learning*, educação a distância *online* por intermédio de um computador, se apresenta como uma ferramenta viável para capacitação de profissionais de teleatendimento, por ser flexível ao tempo e espaço propiciando um melhor aproveitamento de estudo, conforme as condições de cada indivíduo, e por ter a vantagem de disponibilidade de acesso para todos os trabalhadores desse setor, caracterizando-se numa democracia do ensino-aprendizagem a nível mundial. Diante disso, buscou-se investigar nesta pesquisa científica, principalmente, a importância do *e-Learning* para capacitação de teleatendentes; para isso, foram levantados, identificados e analisados os benefícios do *e-Learning* na capacitação de teleatendentes, mediante um roteiro de entrevista semiestruturada. Foram entrevistados quatro funcionários de teleatendimento com tempo de experiência na profissão acima de doze meses, de duas empresas privadas, A e B, localizadas no município de Maceió, Alagoas, estado da região nordeste do Brasil. Após a análise quantitativa e qualitativa das respostas, verificou-se que todos os Operadores de *Telemarketing* possuem acesso a plataforma de *e-Learning* fornecida pela empresa, sentem facilidade na aquisição dos conhecimentos, e compreendem que se trata de um instrumento viável para capacitação de teleatendentes.

PALAVRAS-CHAVE: Alagoas (BR). Educação Empresarial. e-Learning. Teleatendimento.

E-LEARNING IN TRAINING TELEATENDANTS

ISIS PEREIRA DE MELO

ABSTRACT

For the success and future of a company in the telemarketing sector, the qualification of its internal customers, who are the teleattendants, is essential, since the guarantee of permanence of external customers is linked directly to the good service offered by the organization. Due to the dynamics of this business sector, with the enormous amount of information generated in the short term, consequently requiring a constant update of the knowledge of its main collaborators, e-Learning, online distance education through a computer, presents itself as a viable tool for qualification of tele-service professionals, being flexible to the time and space, allowing a better use of study, according to the conditions of each individual, and having the advantage of availability of access for all workers in this sector, characterizing a teaching-learning democracy worldwide. In view of this, we sought to investigate in this scientific research, mainly, the importance of e-Learning for training teleatendants; For this purpose, the benefits of e-Learning in tele-talent training were collected, identified and analyzed through a semi-structured interview script. Four telemarketing employees with experience in the profession for more than twelve months were interviewed from two private companies, A and B, located in the municipality of Maceió, Alagoas, state of northeastern Brazil. After the quantitative and qualitative analysis of the responses, it was verified that all Telemarketing Operators have access to the e-Learning platform provided by the company, they feel ease in acquiring the knowledge, and understand that it is a viable instrument for training telemarketing.

KEYWORDS: Alagoas (BR). Business Education. e-Learning. Telemarketing.

ÍNDICE

Lista de Figuras.....	9
Lista de Tabelas.....	10
Introdução.....	11
Apresentação.....	11
Problema e objetivos.....	13
Capítulo I – História do Teleatendimento.....	15
I. 1. Origem da profissão de teleatendente e aspectos correlatos.....	15
I. 2. A importância do serviço de <i>telemarketing</i>	19
Capítulo II – Educação Empresarial.....	21
II. 1. Conceito.....	21
II. 2. A importância da qualificação de pessoal.....	22
Capítulo III – <i>e-Learning</i> na capacitação de funcionários.....	26
III. 1. Conceito de <i>e-Learning</i> e capacitação.....	26
III. 2. A importância do <i>e-Learning</i> para capacitação de teleatendentes.....	28
Capítulo IV – Metodologia do estudo empírico.....	33
IV. 1. Método e metodologia.....	33
IV. 2. Análise e discussão dos resultados.....	35
Conclusões e recomendações.....	51
Bibliografia.....	53
Anexo: NR-17/Anexo II - Trabalho em Teleatendimento/Telemarketing.....	60
Apêndice: Roteiro de entrevista para os teleatendentes.....	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-	Quantidade aproximada de clientes atendidos por dia pelos entrevistados.....	38
Figura 2-	Local de acesso à plataforma de capacitação <i>online</i>	41
Figura 3-	Intervalo de tempo para utilização da plataforma <i>online</i>	42
Figura 4-	Facilidade na aquisição dos conhecimentos via <i>e-Learning</i>	44
Figura 5-	Solução rápida de problemas dos clientes devido à capacitação <i>online</i>	46
Figura 6-	Conhecimento de colegas de profissão que utilizam a plataforma <i>online</i>	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Serviços de teleatendimento oferecidos pelas empresas A e B.....	35
Tabela 2- Tempo de experiência dos profissionais entrevistados.....	36
Tabela 3- Grau de escolaridade, sexo e idade dos entrevistados.....	37

INTRODUÇÃO

Apresentação

O presente trabalho se refere a um estudo de investigação sobre a importância do *e-Learning* na capacitação de profissionais de teleatendimento, a fim de compreender os seus benefícios tanto para os referidos funcionários, como também para a empresa, consequentemente. Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo por meio de um questionário semiestruturado no município de Maceió, capital de Alagoas, estado localizado na região nordeste do Brasil.

O avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) tornou possível o processo de ensino-aprendizagem por meio do *e-Learning* que, consequentemente, destacou-se como o caminho mais curto para o sucesso de uma empresa, pois permite a comunicação participativa, de forma rápida e eficaz, de um grande número de colaboradores dentro da organização, tendo em vista que a estrutura da cultura empresarial se estabelece pelo modo como trata o seu público interno (funcionários) e externo (clientes), e de como faz os seus serviços com qualidade e excelência.

Segundo Pessoni (2011), um público desmotivado indica perda de rendimento; se não produz, a empresa tem prejuízos. Por isso, é necessário que as empresas invistam na promoção de capacitação dos seus funcionários, utilizando o *e-Learning*, para que os colaboradores sejam motivados a trabalhar pelas metas da organização e se tornem aliados poderosos das empresas; dessa forma, todos se sentirão parte integrante e terão orgulho do trabalho que realizam, e, que a sua presença faz a diferença para o líder do seu setor ou de qualquer outro. Pois quando os trabalhadores se sentem mais motivados e satisfeitos com a sua atividade ocupacional, eles a executam de uma maneira melhor, com produtividade e atitude mais proativa, garantindo assim os resultados esperados para o bom funcionamento e desenvolvimento da empresa.

Segundo o Jornal do Commercio (2004), o mundo globalizado tem se tornado cada vez mais dinâmico e altamente competitivo, com isso, os processos empresariais necessitam ser geridos e operados por recursos humanos com capacitação atualizada em relação aos cenários em que estão inseridos. Nesses cenários, novas técnicas, tecnologias e conhecimentos são constantemente gerados e modificados, criando a necessidade de uma atualização profissional cada vez mais rápida e constante.

Kon (2006) esclarece que o crescimento exponencial dos serviços dentro das economias desenvolvidas está relacionado ao contexto de globalização ocorrida a partir do final dos anos 1990. Com isso, a acumulação de capital foi intensificada por meio da capacidade da economia funcionar em tempo real, como uma unidade, em escala mundial. Tal processo, associado ao desenvolvimento das TIC, tem conduzido à inovação organizacional, a novas formas de comercialização e ao surgimento de novas modalidades de serviços, despertando o interesse sobre esta nova dinâmica.

Os Operadores de *Telemarketing* ou Teleatendentes são os profissionais que atendem chamadas telefônicas de vários clientes de determinados produtos e serviços, que gastam uma proporção significativa de seu tempo de trabalho nos *Call Centers* – Centrais de Atendimento, ambientes de trabalho nos quais a principal atividade é conduzida via telefone – prestando serviço de atendimento aos consumidores/clientes, utilizando simultaneamente terminais de computadores (Health & Safety Executive, 2008).

Os *Call Centers* são um dos negócios em maior desenvolvimento na Suécia. De 438 trabalhadores em 1987, esse setor emprega 1,5 por cento da população sueca na atualidade (Norman, 2005). O mercado mundial de *Call Centers* arrecadou cerca de 23 bilhões de euros em 1998, com estimativas de sessenta bilhões de euros em 2003, empregando cerca de um milhão e meio de europeus e cinco milhões de pessoas nos Estados Unidos (EUA). O número de teleatendentes nos EUA pode variar de dois a sete milhões, trabalhando em 70.000 estabelecimentos. No Reino Unido, de 160 a 200.000 trabalhadores; na Alemanha, 65.000, e, na Austrália, os números chegam a 60.000 operadores de *telemarketing* ou teleatendimento (Toomingas et al., 2002).

Como uma importante e crescente tendência, a modalidade de Ensino a Distância (EaD) também é utilizada, além do meio acadêmico, na Educação Empresarial com a incorporação de tecnologias de EaD nos processos de treinamento, desenvolvimento e educação nas organizações públicas e privadas, devido as suas vantagens comparado ao ensino presencial, como a gestão do tempo e menores custos para capacitação de funcionários (Albertin & Brauer, 2012). Esse modelo de ensino insere-se num cenário de evolução tecnológica provocado pela globalização, que exige um contínuo processo de qualificação profissional (Dores, 2004).

Ao oferecer cursos à distância, as empresas podem economizar dinheiro em viagens para treinamentos e conseguem fornecer cursos de qualidade em todos os locais em que atua, ou seja, de forma distribuída. Nos cursos *online* o tempo é melhor empregado e as aulas são mais engajadas (Fábrica de Cursos, s.d.). Para Nunes (2010), o ensino a distância é um processo de democratização do saber, de educação aberta e continuada, formatado para atender um grande número de alunos, com a manutenção da qualidade dos serviços.

Problema e objetivos

Segundo a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) do Ministério do Trabalho e Emprego (2010), *telemarketing* e teleatendimento possuem o mesmo significado devido à sujeição aos mesmos recursos laborais: utilização permanente de *headset* (fone de ouvido), atividade sob pressão, terminal de computador com acesso a banco de dados, necessidade de agilidade, autocontrole e cumprimento de roteiros e scripts planejados e controlados para captar, reter ou recuperar clientes. Para atuar nessa profissão, normalmente, requer-se o ensino médio completo, e qualidade da voz e audição que são essenciais para o bom exercício das atividades laborais.

O Ministério do Trabalho e Emprego (2017) define que Operador de *Telemarketing* ou Teleatendimento é aquele que atende usuários, oferece serviços e produtos, presta serviços técnicos especializados, realiza pesquisas, faz serviços de cobrança e cadastramento de clientes, sempre via teleatendimento.

O setor de teleatendimento/*telemarketing* constitui-se de atividades de baixo valor agregado e que atraem uma força de trabalho pouco qualificada e formada basicamente por jovens e estudantes, que exercem a profissão em Centrais de Atendimento. Este é alvo de críticas devido à padronização da conduta do teleatendente e devido às diferentes fontes de controle que atuam sobre ele, que dificulta tanto a identificação com a profissão como a criação de laços de amizade entre os trabalhadores (Braga, 2006).

Os dados brasileiros constataam a forte expansão da atividade de teleatendimento e a sua importância econômica para os países, tanto para geração de empregos como para manutenção de várias empresas no mercado, que são beneficiadas com este serviço de atendimento aos clientes. A cada ano o setor vem se expandindo em altas taxas, tornando-se um dos maiores empregadores do Brasil, apregoando-se a cifra de mais de 555.000 empregos diretos (Associação Brasileira de Telemarketing, 2005 citado por Silva, 2006a).

Em 2015 foi realizada uma pesquisa pela Accenture, e os resultados mostram que qualidade no atendimento ao cliente pode se transformar em dor de cabeça para as empresas que não investem em modelos eficientes de atendimento. Nessa pesquisa é possível verificar o valor perdido em decorrência de clientes que optaram pela concorrência ao serem mal atendidos pelas empresas. De acordo com os dados, o total de perda das empresas brasileiras é de aproximadamente 217 bilhões de dólares. Para chegar ao valor, foram ouvidas 24 mil companhias, sendo 1.300 no Brasil (Melo, 2016).

A pesquisa acerta em cheio os serviços oferecidos pelas Centrais de Atendimento e revela a necessidade de uma melhora da qualidade no atendimento ao cliente. Mais de 86% dos consumidores deixaram de comprar em um determinado local por conta do mau atendimento, sendo que o problema poderia ter sido evitado em até 92% dos episódios. O estudo ainda aponta a necessidade de melhoria nos processos, como o aumento da capacidade de solução no primeiro contato, ofertas e melhora no atendimento presencial (Melo, 2016).

Portanto, investigou-se neste estudo se o *e-Learning* é um instrumento viável para capacitação de profissionais de teleatendimento. Tendo como objetivo geral, compreender a importância do *e-Learning* na capacitação de teleatendentes. E objetivos específicos:

- 1- Levantar informações sobre os benefícios do *e-Learning* na capacitação de teleatendentes;
- 2- Identificar informações sobre os benefícios do *e-Learning* na capacitação de teleatendentes;
- 3- Analisar informações sobre os benefícios do *e-Learning* na capacitação de teleatendentes.

CAPÍTULO I – História do Teleatendimento

1.1 Origem da profissão de teleatendente e aspectos correlatos

Segundo Mancini (2006), o marco inicial e fundamental do conceito de *Call Center*, Central de Atendimento, para a história do teleatendimento ou *telemarketing* foi a invenção do telefone feita por Graham Bell, escocês nascido em 1847, em Edimburgo, professor de deficientes auditivos, que havia interrompido seus estudos superiores após frequentar, durante um ano, uma universidade nos Estados Unidos (EUA). Em março de 1876, Graham Bell, mediante seu aparelho, transmitiu a Thomas Watson, seu auxiliar de pesquisa, um recado completo, sem interrupções, estando eles em salas distintas. Somente em maio de 1876, durante a Exposição do Centenário da Independência dos EUA, na Filadélfia, é que Dom Pedro II ficou sabendo que Graham Bell (com quem mantinha correspondência pelo interesse em comum na educação dos deficientes auditivos) tinha um invento exposto ali.

Ao se encontrarem, em junho de 1876, em um domingo reservado ao trabalho da comissão julgadora dos inventores, é que o imperador brasileiro Dom Pedro II testa o invento de seu amigo. A partir daí, o telefone possibilitou a aproximação de pessoas que vivem em lugares distantes, favorecendo também a comercialização de bens e o surgimento da internet (Mancini, 2006).

Em relação ao comércio, essa invenção permitiu uma maior disponibilidade de tempo para a realização de vendas, uma vez que, por telefone, pode-se atingir um número de clientes ou consumidores até cinco vezes mais do que o que se atinge em vendas pessoais, conforme dados fornecidos oralmente, via telefone, por um funcionário da Associação Brasileira de Telemarketing – ABT. Esse tipo de vendas surgiu nos EUA e sua rápida evolução se deu em função da alta eficácia do telefone, tanto em relação aos objetivos dos consumidores quanto dos empresários, pois é um meio de comunicação direto, pessoal e imediato (Mancini, 2006).

De acordo com Jamil (2005) e Mancini (2006), em 1880 um fabricante resolveu vender doces por telefone; formou uma equipe com mais de cem pessoas e passou a cadastrar e contatar clientes. Dessa forma, chamou-se de televendas o uso do telefone simplesmente para oferecer um produto ou serviço. No entanto, a primeira grande campanha de *marketing* de massa por telefone foi realizada pela Ford Motor Company nos anos 1970. Mas este relacionamento de teleatendimento originou-se no Brasil, do atendimento oferecido por

bombeiros, emergências e policiamento urbano; quando necessário, o público ligava para uma central que encaminhava a solução ao problema apresentado. Na empresa Eletropaulo, em 1954, numa mesa, dez telefones eram atendidos por homens de paletó e gravata, prestando serviços aos consumidores da então “Light”. Ao identificar a emergência, levantavam-se e acionavam uma rede móvel para se deslocar até o local e lá fazer o atendimento desejado; essa operação toda levava entre trinta e sessenta minutos.

O desenvolvimento tecnológico foi muito rápido após o surgimento do telefone ao início do *telemarketing*. De 1876 até a década de 1950, o *telemarketing* foi empregado com êxito por inúmeras multinacionais e grandes empresas, e a partir da década de 1980 o termo de *telemarketing* foi adotado oficialmente, disseminou-se nos Estados Unidos e chegou ao Brasil com as multinacionais utilizando a telefonia como principal instrumento para apoiar vendas e cobrança. O *telemarketing* no Brasil vem sendo empregado também por micro, pequenas e médias empresas, tornando-se um dos campos de atuação profissional que mais vem expandindo seus postos de trabalho (Mancini, 2006). Portanto, verifica-se que a profissão de Operador de *Telemarketing* teve sua origem no final do século XIX, em 1876.

Conforme estudo realizado em 2014, com as 10 principais empresas do setor de *telemarketing* do Brasil, produzido pela E-Consulting Corp em parceria com a Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente (ABRAREC), foi verificado que o mencionado setor emprega em torno de 1,4 milhão de profissionais de teleatendimento, e que este montante é formado por 53% de mulheres jovens com idade média de 23 a 25 anos, e os colaboradores com nível superior completo ou incompleto chegam a quase 30% (Portal Call Center, 2014).

Segundo o Portal Educação (2013), Ativa e Receptiva são as duas formas que se processa o serviço de teleatendimento. Na forma Ativa, a empresa faz o telefonema para seus clientes, ou prováveis clientes, o que requer um *script* que auxilia o operador a comandar a ligação. Na forma Receptiva, é o cliente quem faz a ligação para a empresa, devendo obedecer às regras de polidez, atitude gentil para com o teleatendente, fato que nem sempre acontece. Nessa forma de *telemarketing*, o roteiro pressupõe que a ligação é comandada pelo cliente. Tanto em um como em outro caso, pode estar envolvida a aquisição de um produto ou serviço, porém há outras possibilidades, como a realização de uma pesquisa, uma reclamação ou um esclarecimento.

A terceirização é uma das características das empresas do setor de *telemarketing*; terceirizar quer dizer transferir parte do processo produtivo (atividade-fim) para outra empresa que opere interna ou externamente à empresa contratante e que esta tenha independência administrativa e financeira. A contratação de empregados através da prestação de serviço de outra empresa é parte das estratégias de flexibilização das organizações. Isso possibilita que contratações temporárias, recrutamento de pessoal, planos de cargo e salário fiquem por conta da firma terceirizada (Ruduit, 2002).

Para Silva (2009a), a terceirização tem sido um recurso cada vez mais empregado pelas empresas nas últimas décadas, com a finalidade de aumentar sua lucratividade por meio de uma especialização crescente das atividades produtivas. O contato feito pelas empresas com seus consumidores sob a forma de oferta de vendas ou de serviços de atendimento ao cliente ou mesmo através de pesquisa de mercado, não fugiu essa tendência, e foi sendo progressivamente posto a cargo de empresas subcontratadas, especializadas na prestação desse tipo de serviço.

A empresa contratante do serviço de teleatendimento realiza a terceirização, devido, primeiramente, ao aumento de seus serviços ofertados, dessa forma ela transfere essa responsabilidade para os *Call Centers*. Normalmente, isto acontece porque a alternativa da terceirização representa uma redução de custos para a contratante; outro motivo é a retirada da centralidade do problema da contratante, principalmente pelo fato da atividade de teleatendimento receptivo gerar uma série de inconvenientes, demandas que muitas vezes não se está apto ou não se deseja solucionar e, por fim, origina desgaste/stress para o cliente e para o próprio Teleatendente (Fonseca et al., 2009).

Na celebração do contrato de prestação de serviços em teleatendimento entre as duas empresas, visualiza-se uma disparidade de interesses: a empresa contratante pretende que seus clientes sejam atendidos, as informações sejam prestadas e os problemas requeridos sejam solucionados da forma como ela deseja, isto é, após fechar o contrato com o cliente é necessário prestar serviços de informações e suporte com qualidade para poder mantê-los na ativa, por isso a contratante aceita a proposta do *Call Center* que se comprometa a realizar o serviço descrito pelo menor preço possível. Desse modo, a empresa contratada para cumprir o contrato e lucrar um maior valor, enxerga a atividade de teleatendimento apenas como um padrão obrigatório a se seguir, atribuindo a ela apenas o elemento quantitativo, esquecendo-se da qualidade na prestação do serviço, procurando apenas cumprir os indicadores estabelecidos

pela contratante, como número de atendimentos por dia e tempo máximo de atendimento, e reduzir ao máximo seus custos, ainda que à custa da sobrecarga de trabalho do Teleatendente e do declínio de suas condições de trabalho (Fonseca et al., 2009).

O maior tempo de espera para ser atendido é motivo de inúmeras reclamações por parte dos clientes, por isso evidencia-se que o problema da qualidade não está apenas na qualidade do atendimento em si, mas também está na demora em se atender o cliente. Nesse sentido, o conflito de interesses se propaga para o próprio conceito de produtividade; de um lado, tem-se a contratante, que entende como produtivo grande quantidade de informações requeridas serem corretamente passadas, as demandas dos clientes serem solucionadas, em um tempo mínimo e no custo mais baixo (preço cobrado pela contratada). Já a empresa contratada vê a produtividade como a relação entre quantidade de atendimentos por unidade de tempo e por recurso (que são os teleatendentes). Portanto, para cumprir metas estabelecidas pela contratante, realiza-se grande quantidade de atendimentos de má qualidade, por falta de uma capacitação adequada, utilizando poucos profissionais de teleatendimento, e pressionando-os com a justificativa de escassez temporal (Fonseca et al., 2009).

A Portaria nº 09 de 30 de março de 2007, da Secretaria de Inspeção do Trabalho (SIT) do Ministério do Trabalho e Emprego (Anexo II da NR-17: Trabalho em Teleatendimento/Telemarketing, que está disponível no ANEXO deste estudo) estabelece os parâmetros mínimos para o trabalho em atividades de teleatendimento/*telemarketing* nas diversas modalidades do serviço. Aplicam-se a todas as empresas que mantêm serviço de teleatendimento/*telemarketing* nas modalidades Ativo ou Receptivo em centrais de atendimento telefônico e/ou centrais de relacionamento com clientes (*Call centers*), para prestação de serviços, informações e comercialização de produtos. Assunção e Vilela (2003) relatam que no Brasil e em todo o mundo, as empresas de teleatendimento utilizam controles cada vez mais rígidos dos tempos e das tarefas, são utilizados registros eletrônicos e controles estritos de tempos de atendimento e de qualquer pausa ou interrupção do trabalho.

1.2 A importância do serviço de *telemarketing*

A sociedade da informação emerge da convivência do computador com as telecomunicações. Evidenciam-se aspectos da sociedade não mais vinculados à mecanização industrial, mas envolvidos agora com um novo modo de produção baseado no fluxo de informações via computador (Silva, 2006b).

Os Operadores de *Telemarketing* estão ligados diretamente à satisfação do cliente final, uma vez que são eles os primeiros a receber e realizar ligações para o público e transmitir a mensagem das empresas; dessa forma, são considerados profissionais indispensáveis nas operações de *Call Center*. Por conta disso, é muito comum o consumidor associar a postura da empresa no mercado à forma de como o atendimento é realizado pelos funcionários nas centrais de atendimento (Tavares, 2015).

No Brasil, diversas esferas públicas têm adotado o serviço de teleatendimento como uma forma de estabelecer um canal efetivo com a sociedade, por meio do qual o cidadão pode fazer denúncias, reclamações, solicitar informações ou obter serviços prestados pelas repartições públicas em geral. A importância dessa forma de atendimento está na eficiência e na praticidade com que o cidadão consegue ser atendido, bem como na redução de custos para os cofres públicos. Os serviços de teleatendimento têm sido cada vez mais utilizados tanto nas empresas privadas quanto nos órgãos públicos. No que diz respeito ao setor público, a necessidade de investimentos na área de tecnologia da informação para melhor atender ao cidadão, configura-se como definitiva, tendo em vista que em grande parte dos países, o Estado é a maior organização produtora e abastecedora de informações, exercendo o papel de fornecedor exclusivo dos serviços públicos (Veras & Ferreira, 2006).

Segundo Ricci (2010), os serviços de *telemarketing* ganharam forças na medida em que geram vários empregos formais, com direitos trabalhistas para os profissionais de teleatendimento, se diversificam oferecendo serviços heterogêneos, e inovam com a prática de exportação. Por isso, vários estudos acadêmicos concentram suas análises na caracterização da dinâmica do setor, da sua mão-de-obra e da organização do trabalho presente nas centrais de atendimento; portanto, o serviço de teleatendimento é uma das atividades que seguem a tendência de expansão mundial, ganhando importância dentro da esfera econômica das sociedades desenvolvidas e daquelas que se encontram em processo de desenvolvimento.

Para Barbosa, Trigo e Santana (2015), o profissional de teleatendimento é um dos principais responsáveis pelo sucesso e futuro de uma empresa do setor de *telemarketing*, pois é o atendimento ao cliente que o liga diretamente a empresa. O bom tratamento ao consumidor, conquista sua confiança e conseqüentemente o torna um cliente ativo para a organização, pois ele levará uma boa impressão da empresa, onde o cliente poderá divulgar o bom atendimento para seus familiares e amigos, e, até adquirir novos produtos e serviços. Para a melhoria diária de um atendimento, deve-se evitar alguns tipos de atitudes para não comprometer a qualidade no atendimento e conseqüentemente gerar a insatisfação do consumidor; é necessário que o Operador de *Telemarketing* utilize vários aspectos que o ajude a ter mais desempenho e, assim, melhorar o seu discernimento frente aos clientes.

Barbosa, Trigo e Santana (2015), afirmam que nas empresas de *telemarketing*, o nível de atendimento precisa ser constantemente aperfeiçoado, o cliente interno, que nesse contexto é o profissional de teleatendimento, precisa estar sempre se preparando, investindo, buscando conhecimentos e recursos para melhorar o seu atendimento, pois, cada vez mais os consumidores estão buscando novidades, ficando mais exigentes, com isso, é importante satisfazer suas necessidades e gostos, principalmente pelo motivo do cliente ser o principal gerador de lucro na organização, logo, é fundamental que fiquem satisfeitos com os produtos e/ou serviços adquiridos na empresa, para que possam continuar comprando e, o negócio ser bem sucedido no mercado de trabalho, com a geração de emprego e renda, contribuindo assim no desenvolvimento econômico do país.

Diante dos textos científicos supracitados, percebe-se a grande importância do serviço de teleatendimento para a sociedade em geral, pois, esses profissionais atuam como verdadeiros intermediadores entre os clientes e as empresas, com a relevante função de garantir a sustentabilidade da empresa no mercado de trabalho, visto que em toda organização comercial os consumidores são fundamentais para a sua manutenção financeira.

CAPÍTULO II – EDUCAÇÃO EMPRESARIAL

2.1 Conceito

Educação é o “processo pelo qual a pessoa desenvolve habilidades, atitudes e outras formas de comportamento valorizadas pela sociedade em que vive” (UNESCO, 2017). Tanto a educação formal quanto a educação empresarial para o bom exercício das atividades laborais, favorecem para uma maior possibilidade de inovação no sistema produtivo brasileiro. Em muitas empresas, o processo de formação e qualificação da mão de obra é entendido como estratégico para o aumento da competitividade da organização, por isso, elas investem em cursos de capacitação para solucionar o problema da falta de conhecimento entre a educação formal lecionada pelas escolas e universidades, e as necessidades específicas de cada empresa (Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, 2016a).

Educação Empresarial conceitua-se como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento, tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma empresa; é mais do que treinamento ou qualificação de mão-de-obra, trata-se de articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa. Nesse sentido, práticas de educação empresarial estão propriamente relacionadas ao processo de inovação nas empresas e ao aumento da competitividade de seus produtos - bens ou serviços (Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, 2016b).

A Educação Empresarial tem por objetivo a mobilização dos funcionários para uma mudança organizacional, voltada à forma como a empresa lida com a aprendizagem e a gestão do conhecimento (Eboli et al., 2010). A educação de qualidade favorece no desenvolvimento econômico de um país, pois ela transforma pessoas, tem o poder de libertar o indivíduo e tornar possível o declínio das desigualdades sociais, visto que no mundo capitalista, quanto maior o poder aquisitivo da população, maior será a quantidade financeira movimentada por ela (Souza, 2012).

A grande contribuição que as novas tecnologias trazem para que a Educação Empresarial seja de qualidade, é a possibilidade da aprendizagem interativa, compartilhada e dialogada. Com um menor custo, as novas tecnologias são capazes de transportar o trabalho de um especialista ou uma rara fonte de informação a um grande número de pessoas separadas geograficamente, dessa forma, a mudança mais radical acarretada pela utilização das TIC na educação foi à retirada das distâncias, visto que a tecnologia de redes de

comunicação alterou profundamente o conceito de tempo e espaço, e tornou o mundo cada vez menor, mais próximo e veloz, no que diz respeito à facilidade na comunicação (Pereira, 2010).

2.2 A importância da qualificação de pessoal

Segundo Muller (2009), diversas empresas nacionais e internacionais adotaram programas voltados para capacitação de seus funcionários devido à necessidade de qualificação de pessoal. A partir dos anos 50, nos Estados Unidos, as escolas de educação empresarial originaram-se em pequenas e grandes empresas; em 1956, a General Eletric (GE) lançou o seu primeiro Centro de Treinamento no município de Crotonville/NY/EUA, tornando-se a primeira universidade de educação empresarial do mundo.

Andrade e Boas (2009) afirmam que o *e-Learning* proporciona contribuições importantes na preparação dos recursos humanos para enfrentar os desafios; foi devido à rápida mudança dos mercados, que surgiu à necessidade das empresas de utilizarem as plataformas de EAD para capacitação *online*, exigindo delas respostas ágeis e eficazes, dessa forma apresenta-se com relevantes vantagens se comparado aos tradicionais treinamentos presenciais, com destaque para a rapidez na transmissão de conhecimentos e informações, facilidade para atingir um número maior de participantes e a possibilidade de rápida atualização do conteúdo. Portanto, a previsão é que o aprendizado por intermédio da internet seja um fenômeno de uso rápido e internacional.

Por meio de plataformas *online* de ensino-aprendizagem, grandes companhias estão economizando com viagens e locação de espaços para conferências; percebe-se um aumento do número de empresas que utilizam a tecnologia para facilitar a capacitação de seus funcionários (Mercado Digital, 2010).

Conforme relata Mercado Digital (2010), a fabricante de chips Intel é uma das empresas que está se beneficiando do *e-Learning* como ferramenta para capacitação. O modelo de ensino a distância via computador conectado a internet, é utilizado para capacitar um conjunto de 16 mil pequenas lojas de informática, incluindo os vendedores e os parceiros da companhia. A gerente de marketing da Intel, Vanessa Martins, afirmou que no primeiro trimestre de 2010 mais de mil parceiros da empresa receberam aulas *online*. A referida gerente explicou que as capacitações são focadas nos produtos da empresa, de forma que os vendedores aprendem sobre os recursos de cada chip fabricado e suas aplicações práticas,

além de técnicas de vendas, como a maneira mais eficiente de atualizar as vitrines das lojas. A expectativa com a utilização da capacitação *online*, é que 90% do pessoal que trabalha nos canais de vendas sejam capacitados, um benefício empresarial que seria praticamente impossível sem a ferramenta de *e-Learning*.

Soares (2004) esclarece que, em toda empresa existe os ativos intangíveis que são chamados de “capital intelectual”, cujo mercado de trabalho confere valor aos seguintes aspectos: cultura organizacional, capacidade de inovação, sustentabilidade ambiental, gerenciamento do conhecimento, atitude de gerenciamento de produto, sustentabilidade tecnológica, fidelidade dos clientes, e responsabilidade social da empresa. Nesse contexto, a educação empresarial possui grande importância para qualificação de pessoal, e pode ser considerada como um agente importante na transformação cultural da empresa, em termos de qualidade, inovação, propriedade intelectual e gestão moderna, com isso pode-se afirmar que a tecnologia permite potencializar a missão e os valores de uma empresa.

Ferla (2017) relata que é possível medir o potencial do mercado da Educação Empresarial no Brasil por meio de uma análise com base na movimentação de mercado dos sete setores da economia (Agronegócio, Empresas de TI e Telecomunicações, Varejo, Franquias, Ramo Bancário, Entidades de Classe, Saúde e Setor Farmacêutico), que demandam treinamento operacional, capacitação de processos e atualização de competências.

Segundo pesquisa realizada por Cardoso (2015), os dados estatísticos das empresas do Brasil, de diversos setores, demonstram que a maioria utiliza o treinamento presencial, representando 62%. Porém, o *e-Learning*, que já possui uma representatividade de 15% de todas as ações de treinamento, obteve um crescimento de 2014 para 2015 atingindo 27% na sua utilização em relação às outras modalidades; também se verificou que, quanto maior a empresa em número de colaboradores, mais se utiliza o *e-Learning* em relação ao modelo de treinamento presencial. Observou-se que o setor industrial utiliza 36% menos *e-Learning* do que a média nacional; já o setor de serviços é o que mais utiliza o *e-Learning* ao vivo (como web conferência), representando 100% a mais que a indústria e o comércio, trazendo uma oportunidade de novos recursos de Treinamento & Desenvolvimento para estes setores; e o número total de empresas que ainda não utilizam o *e-Learning* é grande, representando 33%.

Com 13 mil funcionários diretos e 16 mil colaboradores indiretos, a operadora de telefonia celular Vivo também utiliza o *e-Learning* visando o fortalecimento do seu capital

intelectual para uma maior vantagem competitiva. Assim como toda empresa do setor de telefonia sempre enfrenta um grande desafio na hora de lançar um novo plano de serviços ou comercializar aparelhos celulares de última geração, a solução encontrada pela Vivo foi investir na capacitação *online*. Segundo Lília Vieira, gerente de recursos humanos da mencionada empresa, os principais benefícios desse modelo de ensino-aprendizagem à distância por intermédio de um computador conectado a internet, são a padronização das informações e a facilidade de acesso, que não precisa acontecer ao mesmo tempo por parte de todos os interessados (Mercado Digital, 2010).

Tavares (2015) explica que a segurança, agilidade e solução completa no primeiro contato com os clientes são fortes indicadores de qualidade. Essas atribuições dependem de treinamentos técnicos e comportamentais contínuos direcionados para as necessidades do cliente final. O autor relata que no ano de 2015 nunca houve tantas reclamações de consumidores insatisfeitos na área de telecomunicações; a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) registrou em maio do mencionado ano, mais de 1,5 milhão de reclamações, sendo que 63% delas foram registradas pela Central de Atendimento Telefônica da Agência. Para facilitar esse processo que visa a solução dos problemas enfrentados pelos consumidores, o Governo Federal Brasileiro lançou o site [consumidor.gov](http://consumidor.gov.br), onde o consumidor reclama e a empresa tem até 10 (dez) dias para dar uma resposta, e logo após seu lançamento, mais de 50 mil consumidores já tinham se cadastrado. Portanto, para evitar futuras reclamações por parte dos clientes, é fundamental que os *Call Centers* tenham uma política estruturada de capacitação.

Segundo Tavares (2015), ouvir o cliente é sempre uma boa estratégia, por isso a obrigatoriedade do treinamento dos teleatendentes na operação do produto contratado tem feito parte dos contratos, onde as operadoras de *Call Center* tem o dever de destinar uma equipe de instrutores exclusivos para atender e treinar seus operadores de *telemarketing*. Portanto, ter uma política muito bem estruturada de treinamentos iniciais, reciclagens técnicas e comportamentais direcionadas para a satisfação do cliente final, atualmente é indispensável ao profissional de teleatendimento.

Nos modelos atuais de negócio do setor de *telemarketing*, a produtividade tem se destacado como prioridade por conta da competitividade entre as empresas do setor. Esse cenário faz com que o maior desafio na capacitação seja a liberação do teleatendente durante o período de trabalho ou em hora extra para realização de treinamentos, com o intuito que a

perda temporária de produtividade com as capacitações seja recuperada (e até superada) em curto prazo, tornando-se um diferencial dos empresários de sucesso (Tavares, 2015).

Barbosa, Trigo e Santana (2015) explicam que numa organização os seus principais clientes podem ser divididos em dois: internos e externos; os internos são os colaboradores que trabalham na empresa, e influenciam diretamente processos produtivos, atraem clientes, são responsáveis em todos os níveis por interagir com os clientes externos e por sua fidelização junto à empresa. Já os clientes externos são os que consomem o produto, é o cliente final, quem mantém financeiramente a organização, adquirindo serviços ou produtos. À proporção que as ameaças surgem, os mercados tendem a se aprimorar para se destacar e obter sucesso, por isso a concorrência para atrair clientes aumenta a cada minuto. Para a manutenção de um consumidor na empresa, primeiro deve-se encantá-lo, oferecendo produtos de alta qualidade e preços acessíveis, sempre tendo empatia, colocando-se no seu lugar para atingir suas necessidades e conquistá-lo, dessa maneira o tornará um cliente defensor.

Portanto, evidencia-se que a qualificação de pessoal é indispensável para o sucesso de toda empresa, tendo em vista que os profissionais capacitados para sua atividade laboral contribuem com excelentes resultados para a organização, e com isso todos saem ganhando nos aspectos financeiro e social: o cliente, a empresa e o funcionário qualificado, devido ao benefício alcançado e a satisfação profissional e social como cidadão.

CAPÍTULO III – E-LEARNING NA CAPACITAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

3.1 Conceito de *e-Learning* e capacitação

e-Learning significa aprendizagem *online* por meio do computador, é uma atividade individual ou colaborativa/grupal, que envolve processos de comunicação síncrono (ocorrendo em "tempo real", com todos os participantes *on-line* no mesmo momento) ou assíncrono (permitindo a escolha flexível do tempo de estudo) (Romiszowski, 2003). Por intermédio de plataformas de *e-Learning* a gestão do conhecimento é facilitada, além disso, é possível acompanhar os avanços de cada aluno no desenvolvimento das competências técnicas, e consequentemente a qualificação da mão-de-obra quando se trata de educação empresarial (Fábrica de Cursos, s.d.).

Segundo Lemos (2003), a evolução tecnológica da informática e das comunicações possibilitou o surgimento de uma nova modalidade de Educação a Distância: o *e-Learning*, que permite eliminar algumas limitações muito conhecidas da EAD, como a falta de interatividade, a evasão de alunos, conteúdos fracos, materiais didáticos pouco atraentes e a ausência da verificação do nível de aprendizagem. Como na maior parte do processo educacional via EAD utiliza-se a metodologia de separação física entre o instrutor e o treinando, este processo envolve algum tipo de atividade para reduzir a sensação de isolamento do aluno.

Destacando-se como um instrumento da educação empresarial, o *e-Learning* é a solução para as empresas que desejam assumir papéis de proatividade e de organização estratégica de modo a criar maiores forças de trabalho capazes de operar intermediando e estreitando o alcance de objetivos pessoais e empresariais. Assim sendo, pode ser considerada uma valiosa ferramenta que opera com o intuito de criar bases sustentáveis por meio do capital intelectual, tornando-o estratégico para as organizações públicas e privadas (Lira et al., 2004).

“O *e-learning* tem assumido assim uma importância cada vez maior, no ensino e também na própria formação profissional, muito à custa da rápida evolução tecnológica, em particular no setor das telecomunicações, no campo das tecnologias de comunicação e nas ferramentas multimédia. Atualmente, é inconcebível que uma grande empresa não equacione o regime de *e-learning* para assegurar a formação dos seus quadros.” (Monteiro, 2012, p. 10).

A capacitação é o processo de assimilação de conhecimentos com a finalidade de realizar uma atividade, ou seja, aprendemos para algo e esse “para que” é a capacitação. Qualquer pessoa que pode adquirir conhecimento, destreza ou habilidade, é capaz de fazer algo com certa utilidade para si mesmo e para os demais. Logo, quem não é capaz de fazer algo por algum motivo fica de lado de certa forma (de maneira legal as pessoas com problemas mentais não podem tomar suas próprias decisões porque não têm suficiente capacidade intelectual) (Conceito.com, s.d.).

Um bom programa de capacitação sabe o que quer e quais os conhecimentos necessários para alcançar o que se busca. Dessa forma, os empregados devem ter um plano de formação principalmente se a área de trabalho da empresa for mutável e dinâmica, com a incorporação do princípio de formação dos empregados, por se tratar do núcleo fundamental de qualquer programa de capacitação, por isso esse processo de formação não deve ser considerado como uma despesa, mas como um excelente investimento. Visto que uma empresa com trabalhadores bem capacitados tem mais opções para triunfar em seu setor. Dessa maneira, pode-se afirmar que há uma regra geral na área empresarial: quanto mais capacitação de pessoal, mais opções de crescimento. Por este motivo, algumas empresas já estabeleceram programas de capacitação e desta forma adaptaram o potencial dos seus funcionários com as necessidades empresariais (Conceito.com, s.d.).

Numa boa estratégia de capacitação tanto a empresa como o funcionário se beneficia. O profissional consegue consolidar-se no emprego e ao mesmo tempo encontrar condições para poder ascender a um cargo melhor. Portanto, todos ganham nessa estratégia de capacitação, pois, conforme os termos empresariais atuais: é uma estratégia *win to win* - vencer para vencer, isto é, favorável para ambas às partes (Conceito.com, s.d.).

Para Milkovich & Boudreau (2012), a capacitação faz parte do processo de desenvolvimento dos funcionários almejados, que abrange todas as experiências, fortalecendo e consolidando as características de suas funções; é um processo sistemático e configura na aquisição de normas, habilidades, atitudes e concepções que resultam em melhorar a adequação entre as características dos funcionários alinhados as exigências ocupacionais.

Conforme Bohlander e Snell (2013), a escassez da mão de obra com qualificação no setor de reparação automotiva, traz problemas de desempenho nos processos e na qualidade dos serviços. Assim sendo, os objetivos da capacitação trazem benefícios não só às empresas,

mas também às pessoas à medida que estas adquirem novos conhecimentos, habilidades e atitudes, necessariamente ambos ganham; e para trabalhar com pessoas, é importante entender os seus comportamentos, e também conhecer ferramentas e processos disponíveis para auxiliar a ter uma equipe motivada e capacitada, visto que a capacitação dos funcionários proporciona excelentes oportunidades profissionais e torna-os capazes de atuar em outras áreas ou níveis superiores.

Oliveira (2016) defende que a capacitação profissional do prestador de serviços é uma questão estratégica e que merece uma reflexão dos empresários do setor de serviços, pois conforme a frase do filósofo grego Heráclito: "Não existe nada permanente, exceto a mudança", onde representa uma grande realidade no que diz respeito ao perfil profissional exigido pelo mercado de trabalho no setor de serviços. Por isso, as empresas que pretendem ter sustentabilidade financeira no mercado, precisam estar preparadas para as mudanças necessárias, sempre visando à melhoria contínua e a inovação constante, podendo assim, contar com funcionários que tenham competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) compatíveis com a realidade empresarial.

3.2 A importância do *e-Learning* para capacitação de teleatendentes

As tecnologias melhoram as oportunidades educativas, devido à possibilidade de combinar recursos audiovisuais, multimídia, redes de telecomunicações e de informática – unindo docentes e discentes de vários níveis de ensino –, como também de implementar programas de treinamentos ligados às empresas e às comunidades, tais como campos virtuais, projetos governamentais (e-gov), bibliotecas virtuais, entre outros (Tobal, 2005).

Rosenberg (2006, p. 47) esclarece as vantagens do *e-Learning* para as empresas:

“Através do *e-Learning* as organizações podem alcançar pessoas que estão dispersas geograficamente, permite um grande número de participantes, melhora a eficiência do treinamento permitindo que mais informações possam ser entregues para mais pessoas e a custo baixo, permite atualização rápida dos conteúdos dos treinamentos e finalmente pode ser usado para monitorar os resultados do treinamento, provendo um feedback e *coaching* de alta qualidade, que em alguns casos podem ser mais valiosos do que o curso propriamente dito”.

O *e-Learning* favorece as expectativas das novas gerações que hoje tem a web como uma de suas principais fontes de pesquisa, conhecimento e comunicação, ao ponto de representar profundas mudanças culturais, como a forma que aprendemos e nos relacionamos. Pelo motivo de não necessitar de sala de aula, logística de professores e alunos, locomoção e

até a formação de uma turma, o *e-Learning* permite treinar mais pessoas de maneira rápida, podendo até ser aplicado para um único discente. Portanto, ele representa um baixo investimento variável, ou seja, após a produção do curso não haverá maiores investimentos, dessa forma, para a capacitação de um grande número de trabalhadores, o investimento por aluno será inúmeras vezes menor do que no modelo presencial (Cardoso, 2011).

A falta de tempo para realizar cursos devido às demandas de dedicação da própria atividade produtiva, é um grande fator de impedimento para o acesso a novos conhecimentos e tecnologias por parte dos profissionais. Esse problema se agrava quando o profissional precisa realizar deslocamentos significativos para chegar até as fontes presenciais geradoras ou retransmissoras de conhecimento (Jornal do Commercio, 2004).

O *e-Learning* conquista seu espaço como uma ferramenta valiosa no desenvolvimento dos talentos organizacionais, com isso a educação empresarial quebra as barreiras físicas e consegue disseminar o conhecimento em uma velocidade que chega a surpreender as pessoas. Entre os fatores que estimulam a aplicação desse recurso, encontram-se, por exemplo: agilidade no processo de capacitação e a possibilidade de que os profissionais consigam administrar melhor o tempo, pois em alguns casos é possível que o próprio treinando faça uma adaptação do horário de aprendizado com outras atividades, seja no campo profissional ou pessoal, o trabalhador tem a flexibilidade de acesso ao ambiente de aprendizagem *online* (Bispo, 2009).

Segundo Padalino e Peres (2007), o *e-Learning* deve ser adotado no planejamento dos programas de educação continuada e treinamento de pessoal, visando aos benefícios do uso das tecnologias da informação e comunicação na educação. O Jornal do Commercio (2004) relata que a Universidade Federal de Santa Catarina realizou uma pesquisa comparativa entre ensino presencial e a distância, envolvendo o grau de eficácia e satisfação dos alunos em um curso de capacitação de uma companhia catarinense. A pesquisa revelou que 84% dos usuários do curso a distância obtiveram um nível de aproveitamento adequado na capacitação, enquanto os do curso presencial, apenas 60% alcançaram tal nível. É o mundo dos negócios na frente das iniciativas do *e-Learning*.

Para Tavares (2015), os profissionais de teleatendimento da contemporaneidade possuem um perfil muito dinâmico, e, para os resultados esperados com o treinamento serem alcançados, é necessário apresentar conteúdos adequados com interatividade. O foco deve ser

na prática de atividades, mesmo quando os conteúdos são subjetivos e comportamentais. Além dos tradicionais treinamentos técnicos (aqueles ligados ao produto e atendimento ao cliente em si), é fundamental investir nos treinamentos comportamentais que vão desde "Administração do Tempo" e "Finanças Pessoais" até "Resiliência" e "Inteligência Emocional".

Os resultados aparecem em curto e médio prazo. Um exemplo desses resultados é um aumento significativo de presença nesses cursos, assim como a redução das taxas de *turnover* (rotatividade de pessoal) e o absenteísmo (faltas) dos teleatendentes. As capacitações também têm contribuído significativamente para os negócios, mediante o reconhecimento e valorização por parte dos clientes/consumidores, devido o bom atendimento recebido, e também o reconhecimento da empresa no mercado de trabalho com a fidelização de seus clientes. Investir na capacitação gera resultados não só para as empresas e os teleatendentes, como também para todos os envolvidos neste complexo processo que é o de atender bem o consumidor (Tavares, 2015).

Segundo Silva (2009b) o *e-Learning* está em franca expansão dentro das empresas, ele tem preparado novos funcionários e aperfeiçoado as habilidades dos antigos; atualmente as grandes empresas empenham-se cada vez mais para a aceleração do aprendizado e a gestão de seus talentos. O desenvolvimento contínuo de cursos de capacitação *online* é uma evidência adicional sobre a grande importância dos empresários de assumirem uma responsabilidade crescente por seu próprio processo de aprendizagem.

Para o bom proveito do *e-Learning*, as empresas utilizam recursos tecnológicos como a internet, os satélites e a realidade virtual; elas conduzem seus programas de treinamentos por meio da Internet ou Intranets empresariais, o que lhes permite personalizar cada curso de capacitação às necessidades organizacionais e, também, às preferências individuais dos próprios aprendizes. Através do satélite o curso acontece em tempo real por meio de videoconferências, é o melhor recurso a ser utilizado para uma reunião entre os discentes de várias localidades sem que os mesmos precisem se deslocar até um destino comum. Já a realidade virtual é a utilização de um programa que possibilita um treinamento simulado embasado nas atividades e nos encargos profissionais de cada trabalhador (Silva, 2009b).

Castro (2013) explica que as empresas estão desenvolvendo e implementando programas cada vez mais inovadores, com a utilização de recursos tecnológicos interativos e

envolventes. Para o autor, os benefícios trazidos pela utilização das novas tecnologias no contexto da educação são inúmeros, e, a maior longevidade das gerações mais experientes, que convivem com os desafios propostos pelas novas gerações, cria um novo cenário nas organizações brasileiras; e com o crescente uso dos recursos tecnológicos, o processo de comunicação entre os indivíduos é modificado, e atribuem-se novos significados no intercâmbio de informações e compartilhamento do conhecimento.

Segundo Baumgartner (2013), o uso da tecnologia possibilita realizar capacitações bem mais rápidas, com custos significativamente menores e abrange uma quantidade maior de colaboradores de teleatendimento em um menor tempo. Sempre haverá um custo de desenvolvimento, mas se for analisada a economia gerada com diárias e transporte, locação de salas, flexibilidade de horários, locais de estudo e turmas formadas com participantes localizados em diferentes lugares da empresa, é fácil perceber as vantagens dessa redução de custos. Outra importante função da tecnologia é a de promover a integração de diferentes mídias, tornando as ações de capacitação mais atraentes e versáteis na intenção de atender as diferentes gerações que convivem nas empresas.

De acordo com a Pesquisa do Panorama do Treinamento no Brasil realizada em 2015, Cardoso (2015) relata que a utilização do *e-Learning* (EAD) assíncrono, professor e aluno ou apenas alunos participando de aula em momentos diferentes, é disparado o meio mais utilizado nas ações de EAD, presente em 43% dos projetos. Outra análise de extrema relevância é que, dos *e-Learning* assíncronos, no setor privado, 76% são auto-treinamento, ou seja, sem qualquer acompanhamento ou apoio de professor ou tutor. No setor público, 22% são auto-treinamento e 78% tem algum apoio de professor ou tutor, o que se dá por uma questão cultural, no qual o setor público segue uma cultura didática com influência acadêmica.

Segundo Cardoso (2016), o investimento médio das empresas brasileiras em Treinamento e Desenvolvimento (T&D) em 2016, foi de 0,46%, que por colaborador equivale a uma quantia de R\$ 624, o que representa um aumento de 24% sobre o ano de 2015, comparado ao faturamento bruto anual das companhias. A conclusão sobre este cenário é que as empresas grandes têm ganhado em escala nos investimentos de T&D, e que empresas com menor faturamento investem mais em T&D proporcionalmente; quanto maior o faturamento da empresa, menor é a verba proporcional destinada a ações de T&D. Os resultados dessa pesquisa evidenciam a preocupação de algumas empresas em qualificar suas equipes em

momentos desafiadores do mercado, com o objetivo de ter um time mais competitivo para o momento de melhora da situação ou para ganhar em desempenho.

Assim sendo, é possível afirmar que a utilização do *e-Learning* pelas empresas de teleatendimento, traz inúmeros benefícios financeiros e sociais, como por exemplo, a redução de despesas com treinamento presencial, principalmente, por ser um setor que emprega uma grande quantidade de Operadores de *Telemarketing*, e por isso necessita de um maior esforço para capacitação de todos os colaboradores; e, a satisfação dos clientes pelo bom atendimento recebido, e com isso a garantia de permanência dos consumidores, e, consequentemente, a boa imagem da empresa frente à sociedade.

CAPÍTULO IV - METODOLOGIA DO ESTUDO EMPÍRICO

4.1 Método e metodologia

O método de investigação teve uma abordagem metodológica quantitativa e qualitativa, de cunho analítico e interpretativo, e tipo de amostra não probabilística por quotas, cuja modalidade foi definida pelo critério de variável de contexto, pois, segundo Curwin e Slater (1991, p. 8 e 9, citado por Oliveira, 2001):

“A ideia de amostragem por quotas sugere que se as pessoas são representativas em termos de características, elas também poderão ser representativas em termos da informação procurada pela pesquisa. Depois de serem identificadas as proporções de cada tipo a ser incluído na amostra, o pesquisador estabelece um número ou quota de pessoas que possuem as características determinadas e que serão contatadas pela pesquisa”.

O plano de estudo foram quatro profissionais de teleatendimento de duas empresas privadas: Almaviva do Brasil e NET, respectivamente identificadas como Empresa A e Empresa B, na análise e discussão dos resultados, localizadas em Maceió-Alagoas-Brasil. Foram entrevistados dois trabalhadores de cada, que prestam serviços de teleatendimento receptivo, levando em consideração características particulares como mais de doze meses de experiência como Operador de *Telemarketing*, por serem, dessa maneira, prováveis conhecedores das situações que envolvem os profissionais supracitados no contexto da necessidade de qualificação de pessoal, e dos procedimentos de capacitação adotados pela empresa com vistas à utilização do *e-Learning*.

O instrumento de recolha de dados foi um questionário semiestruturado com nove perguntas norteadoras do objeto de estudo, ou seja, um roteiro de entrevista com questões fechadas e semiabertas; a coleta foi realizada no mês de abril de 2017 envolvendo os quatro profissionais de *telemarketing* receptivo.

O mencionado roteiro que foi aplicado aos colaboradores entrevistados encontra-se no APÊNDICE desta pesquisa científica. A fim de compreender a importância do *e-Learning* na capacitação de teleatendentes, utilizou-se, no presente estudo, variáveis de contexto cujos critérios da pesquisa foram: tempo de experiência na profissão de no mínimo 12 meses, e exercício da atividade de teleatendimento do tipo Receptivo. As questões tiveram o objetivo de levantar, identificar e analisar informações a respeito dos benefícios do *e-Learning* na capacitação de teleatendentes. Foi empregada uma questão aberta para que os entrevistados,

enquanto profissional de teleatendimento, pudessem expressar suas opiniões sobre a relevância da utilização do *e-Learning* como um essencial instrumento para capacitação dos Operadores de *Telemarketing*, como também, sobre os procedimentos atuais adotados pela empresa para qualificar os citados profissionais, e os problemas enfrentados para obter uma adequada capacitação em seu ambiente de trabalho.

Após a obtenção das informações, utilizou-se o programa Microsoft Excel[®] para gerar seis gráficos que correspondem a seis perguntas do roteiro de entrevista, no intuito de facilitar a discussão dos dados obtidos, por meio de uma melhor análise quantitativa e qualitativa para interpretação dos resultados.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992), as entrevistas semiestruturadas são consideradas apropriadas para recolher dados em estudos qualitativos pelo grau de flexibilidade e maleabilidade de aplicação. Entre as técnicas de recolha de informações, disponíveis em metodologia qualitativa, a entrevista é uma das mais utilizadas. Lüdke e André (1986) consideram que a técnica de entrevista desempenha um papel importante na atividade científica, e especificamente na pesquisa em educação.

Para coleta de dados por meio da entrevista, ocorre uma conversa oral entre o entrevistador e o entrevistado, e, o papel dos dois pode variar conforme o tipo de entrevista. Todas as entrevistas têm um objetivo de buscar informações importantes e compreender as perspectivas e experiências dos participantes (Marconi e Lakatos, 2011).

Segundo Minayo (2001), os dados quantitativos e qualitativos se complementam, pois, a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia. A autora também esclarece que por meio da entrevista o pesquisador busca obter informações contidas na fala dos atores sociais, e, ela não significa uma conversa despreocupada e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos do objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada. Por isso, constitui-se como o procedimento mais usual no trabalho de campo.

Coutinho (2014) conceitua que a perspectiva quantitativa, num estudo de investigação, “centra-se na análise de fatos e fenômenos observáveis e na medição/avaliação em variáveis comportamentais e/ou socioafetivas passíveis de serem medidas, comparadas e/ou relacionadas no decurso do processo da investigação empírica”.

Quanto à perspectiva qualitativa, a referida autora esclarece, do ponto de vista conceitual, que “o objeto de estudo na investigação não são os comportamentos, mas as intenções e situações, ou seja, trata-se de investigar ideias, de descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir da perspectiva dos atores intervenientes no processo”.

4.2 Análise e discussão dos resultados

Após a aplicação do roteiro de entrevista semiestruturada, verificou-se que a Empresa A (Almaviva do Brasil) oferece os dois tipos de serviços de teleatendimento: Receptivo e Ativo, e a Empresa B (NET) somente o Receptivo (Tabela 1).

Os dois entrevistados da Empresa A exercem a mesma função de teleatendimento na empresa: Receptiva, isto é, recebem as ligações dos clientes a fim de solucionar os problemas, como também esclarecer dúvidas sobre produtos e serviços já adquiridos, ou previstos para uma futura contratação. Os referidos profissionais possuem tempo de experiência na profissão de 2 anos e 9 meses (33 meses) e 2 anos e 8 meses (32 meses), conforme verifica-se na Tabela 2. O primeiro teleatendente citado é do sexo masculino e o segundo feminino, com níveis de escolaridade em andamento: ensino técnico e superior, e idade de 21 e 22 anos, respectivamente (Tabela 3).

Na empresa B, os dois entrevistados também realizam a atividade de teleatendimento Receptivo, ambos possuem 2 anos (24 meses) de experiência nesta profissão (Tabela 2), com idade de 24 e 29 anos, sexo masculino e feminino, na mesma ordem; quanto ao grau de escolaridade, o primeiro cursa o nível superior, e o segundo possui nível superior completo (Tabela 3).

Almaviva do Brasil (Empresa A)	NET (Empresa B)
Receptivo e Ativo	Somente Receptivo

Tabela 1 - Serviços de teleatendimento oferecidos pelas empresas A e B.

Conforme as Tabelas 2 e 3, podemos observar que todos os entrevistados possuem tempo de experiência na profissão de dois anos acima, e que a maioria são trabalhadores estudantes, jovens na faixa etária de 21 a 24 anos, o que reforça as informações pesquisadas de que o setor de teleatendimento emprega muitos jovens, e que para maioria desses é o seu primeiro emprego com direitos da reforma trabalhista.

Os jovens se tornam mais atraentes para as empresas de *telemarketing* por possuírem esquemas mentais mais flexíveis, por terem mais energia física para enfrentar as exigências do local de trabalho dinâmico, por estarem mais dispostos a correr riscos, além de serem mais maleáveis em termos de submissão imediata. Por isso, na atual sociedade capitalista, juventude equivale à flexibilidade e idade equivale à rigidez; assim sendo, os trabalhadores mais velhos e experientes, quando comparados aos que estão apenas começando, têm mais conhecimento e poder de voz para falar contra os que lhe encaram com más decisões, tendem a julgar os superiores e são mais intolerantes frente às ordens que recebem (Sennett, 2005).

Venco (2009) relata que as empresas de teleatendimento contratam funcionários geralmente recusados pelo mercado de trabalho, os quais são selecionados não por suas características físicas, mas pela paciência, dicção, capacidade de ouvir, delicadeza no atendimento aos clientes, entre outras características relacionadas às pessoas que vivenciam diariamente o preconceito em seu ambiente de trabalho. Mas, que ao encontrarem esse emprego, tornaram-se mais produtivos, e submetem-se às regras e à disciplina imposta pela atividade ocupacional para manterem-se empregados e se sentirem úteis como cidadãos.

	Tempo de experiência em meses dos entrevistados	
	Profissional 1	Profissional 2
Empresa A	2 anos e 9 meses (33 meses)	2 anos e 8 meses (32 meses)
Empresa B	2 anos (24 meses)	2 anos (24 meses)

Tabela 2 - Tempo de experiência dos profissionais entrevistados.

	Grau de escolaridade	Sexo	Idade
Empresa A	<u>Profissional 1:</u> Ensino Técnico em andamento	Masculino	21 (vinte e um anos)
	<u>Profissional 2:</u> Superior em andamento	Feminino	22 (vinte e dois anos)
Empresa B	<u>Profissional 1:</u> Superior em andamento	Masculino	24 (vinte e quatro anos)
	<u>Profissional 2:</u> Superior Completo	Feminino	29 (vinte e nove anos)

Tabela 3 - Grau de escolaridade, sexo e idade dos entrevistados.

Referente à quantidade de clientes atendidos, em média, por dia, todos informaram que atendem de 9 a 24 clientes/consumidores, com 100% de afirmação (Figura 1). Com este resultado obtido, é possível calcular o tempo gasto, em média, por ligação em seis horas de trabalho por dia: primeiro se pega o valor referente às horas laborais e o multiplica por 60 para transformá-lo em minutos, depois se divide o valor obtido pelo total de atendimentos diários, que neste caso o resultado seria igual a 15 minutos por ligação, sendo utilizado o valor de 360 minutos, que equivale a 6 horas, e dividido por 24 atendimentos.

Para o controle da produtividade nas empresas de teleatendimento, são estabelecidos parâmetros organizacionais, que também são conhecidos como indicadores de qualidade diretamente ligados ao planejamento estratégico da empresa; esses parâmetros são apresentados aos teleatendentes como metas a serem cumpridas, que em muitos casos tornam-se grandes desafios, e uma dessas metas é o Tempo Médio de Atendimento (TMA), onde o profissional de *telemarketing* tem que atender e resolver o problema do cliente sem ultrapassar os minutos por ligação que foram determinados pela empresa, para que ao final de

sua jornada de seis horas de trabalho possa garantir o cumprimento desse importante indicador de qualidade para a organização.

Enquanto ocorre um aumento no TMA estabelecido pela empresa, significa que os clientes demoram mais tempo sendo atendidos, e por conta disso, as filas de clientes que estão aguardando o atendimento vão crescendo, e a meta para cumprimento do serviço de quantidade de atendimentos por dia vai despencando, atingindo um patamar inaceitável. Quando o valor do tempo médio de atendimento está 30% acima do seu montante básico, mais clientes resolvem não esperar na fila, e consequentemente a taxa de abandono sobe rapidamente, chegando ao ponto de um a cada cinco clientes abandonarem a fila antes de serem atendidos, causando um prejuízo à empresa devido à carência de atendimento a uma enorme quantidade de clientes; e quando eles ligam novamente no mesmo dia, o sistema reconhece e registra como rechamada de ligação, o que provoca um prejuízo para empresa pelo não cumprimento da meta diária de outro relevante indicador de qualidade para a empresa: a rechamada (Bouzada, 2009).

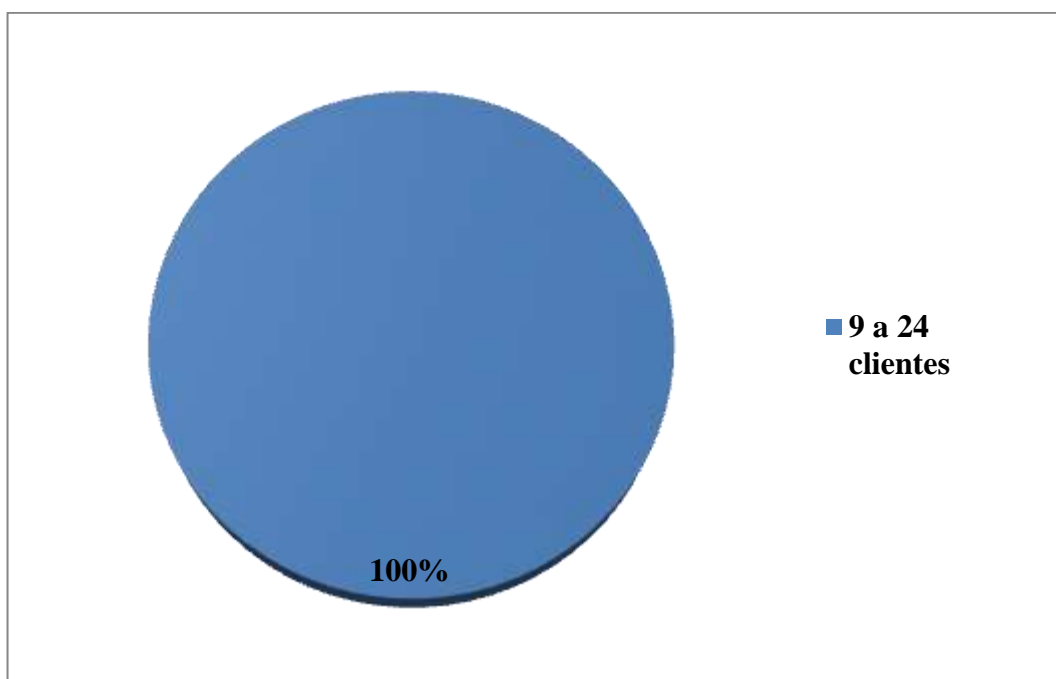


Figura 1 – Quantidade aproximada de clientes atendidos por dia pelos entrevistados.

Todos os profissionais de teleatendimento confirmaram que já participaram de capacitação via *e-Learning* oferecida pela empresa. Os dois funcionários da Empresa A, informaram que os assuntos abordados na plataforma de aprendizagem *online* foram, respectivamente:

- 1- Reciclagem dos Produtos;
- 2- Faturamento.

Já os profissionais da Empresa B informaram:

- 3- Gestão em *Telemarketing*;
- 4- Aprimoramento no Atendimento.

Assim, verifica-se que esses quatro assuntos distintos são muito importantes para os principais colaboradores de uma organização do setor de teleatendimento, pois tratam de conhecimentos sobre o bom atendimento, e, serviços e produtos contratados pelos clientes.

Nakayama, Silveira e Pilla (2006) destacam que a expectativa das empresas é que o treinamento contribua para uma melhor capacitação dos funcionários, visando a um aumento de produtividade, moral, eficiência, eficácia, e melhoria no ambiente de trabalho.

Segundo Pierre Lévy (2008, p. 8), um grande cientista da área da cibercultura, que trata da relação entre as tecnologias de comunicação, informação e cultura:

“Novas maneiras de pensar e de conviver estão sendo elaboradas no mundo das telecomunicações e da informática. As relações entre os homens, o trabalho e a própria inteligência dependem, na verdade, da metamorfose incessante de dispositivos informacionais de todos os tipos. Escrita, leitura, visão, audição, criação, aprendizagem são capturadas por uma informática cada vez mais avançada”.

Para Lourenzo (2012), a educação empresarial é relevante tanto para as organizações como também para os próprios funcionários, que são diretamente beneficiados e se caracterizam por ter uma forte preocupação com as suas atividades laborais; ela pode funcionar como um dos meios de ascensão profissional, e por isso é cada vez mais valorizada pelos trabalhadores, se destacando como uma importante ferramenta de comunicação interna e disseminação de valores empresariais, favorecendo assim na ordem dos profissionais para com a visão e os valores da empresa.

Souza (2002) afirma que uma das características mais importantes das empresas bem-sucedidas é a existência bem articulada de um conjunto de princípios básicos, os pilares que se constituem nos valores fundamentais da empresa; e, para sobreviver e vencer no futuro, qualquer negócio, independente de seu tamanho, necessitará gerar e disseminar o

conhecimento e a cultura organizacional para os seus membros, para isso a tecnologia digital constitui-se em um veículo que permite a inclusão de clientes, colaboradores, fornecedores, investidores, parceiros e comunidade na estratégia das empresas, com a finalidade de que os mencionados valores sejam praticados, com a visão de se tornar uma vantagem competitiva, pois a cultura de uma empresa, por si mesma, pode ser uma fonte poderosa de competitividade.

Ao perguntar sobre o local que acessam a plataforma para capacitação *online*, todos responderam na empresa, em horário de trabalho, sendo que um teleatendente da Empresa B afirmou que também acessa em sua casa, o que corresponde a um percentual de 75% somente na empresa, e 25%, empresa e casa (Figura 2).

Um dos benefícios do *e-Learning* para capacitação de profissionais de teleatendimento é a possibilidade de acesso ao ambiente de aprendizagem *online* em qualquer lugar que o trabalhador esteja e que tenha um computador com acesso a internet a sua disposição, assim o seu ritmo de aprendizagem fica a critério de sua dedicação, pois com o acesso a plataforma de *e-Learning* fornecida pela empresa, os profissionais de *telemarketing* têm várias alternativas para se capacitar, que podem ser: no trabalho, em sua casa, na Lan House, na faculdade ou na instituição de curso técnico, e na casa de familiares ou de amigos.

Segundo Lago e Santos (2005) uma das principais vantagens de um curso de capacitação via *e-Learning* é a flexibilidade de acesso dos alunos em qualquer hora e lugar, e com isso eles obtêm o máximo proveito do seu tempo no curso, por não ter que cumprir horários predeterminados e se locomover todos os dias ao ambiente físico de capacitação, apesar das dificuldades enfrentadas no domínio de comandos informáticos e de comunicação por parte de alguns discentes.

Conforme Ferla (2017), a educação do futuro será portátil, personalizada e onipresente, onde todos os discentes terão o controle sobre o que, quando, onde e como aprender. Essa personalização do processo de ensino-aprendizagem permitirá que os alunos aprendam de forma muito mais rápida do que se tivessem que competir com outros alunos pela atenção do professor e/ou instrutor; por isso, é necessário acompanhar essa evolução, uma vez que o avanço da educação está em sintonia com a inclusão das tecnologias, e a aprendizagem do futuro estará cada vez mais nas mãos dos alunos. Assim sendo, todos os esforços de tecnologia voltados para a educação irão revolucionar o setor.

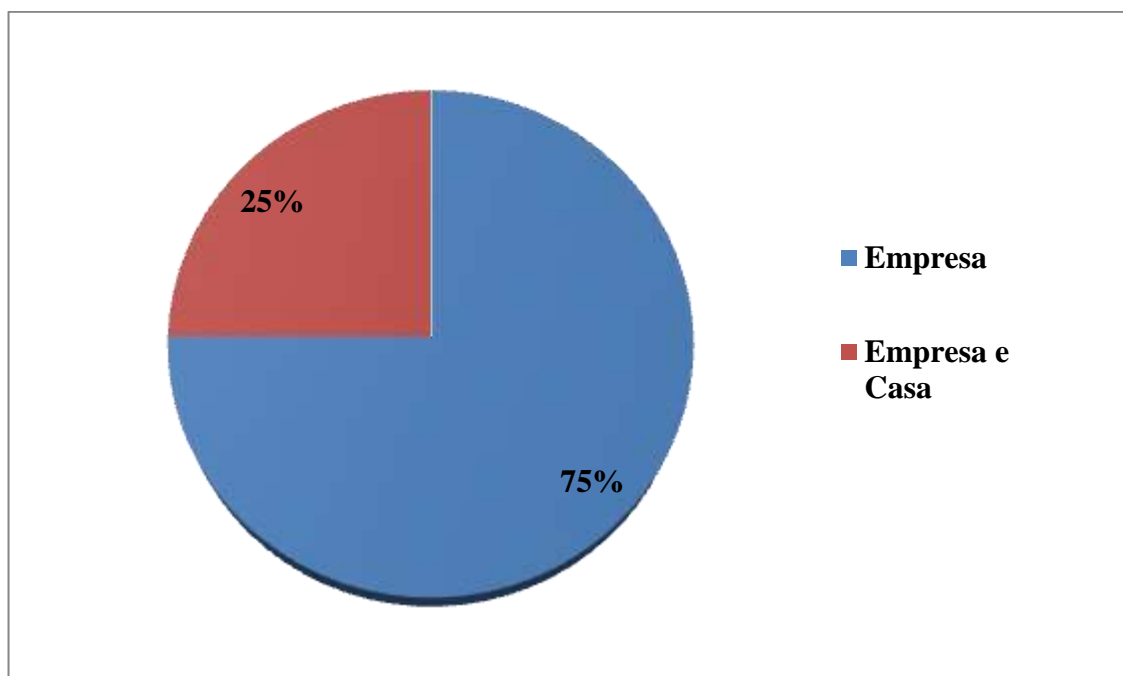


Figura 2 - Local de acesso à plataforma de capacitação *online*

Quanto ao intervalo de tempo para utilização da plataforma de capacitação *online*, os dois profissionais da Empresa B informaram que a frequência de uso é por semana, com 50% das respostas, sendo que um especificou que acessa o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) apenas uma vez durante a semana. Já os dois colaboradores da Empresa A informaram por quinzena/mês, também com 50%, no entanto, um esclareceu que, normalmente a empresa leva os funcionários de teleatendimento uma vez por ano para terem acesso à plataforma de capacitação *online* no horário de trabalho, na pausa para treinamento (Figura 3).

Ivo (2015) esclarece que é no AVA onde ocorre a maior parte da interação entre os discentes e o conteúdo/docentes; é onde se dá o processo de ensino-aprendizagem e, por este motivo, serve como facilitador para a educação. Dessa forma, os AVAs são indispensáveis nas modalidades de ensino à distância, principalmente por proporcionar o desenvolvimento de atividades colaborativas, além do alto controle e monitoramento dos alunos.

Segundo o Censo EAD.BR 2013, a escassez de tempo é o principal motivo da evasão dos discentes nos cursos de educação a distância, e as principais causas de evasão dos cursos de capacitação *online* são: o acúmulo de atividades no trabalho e a falta de tempo dos alunos (Associação Brasileira de Educação a Distância, 2014).

A educação via internet se caracteriza por um conjunto sistematizado de recursos e redes interativas, visando à distribuição de conteúdos organizados com fins pedagógicos, que sejam acessíveis em qualquer tempo e lugar, possibilitando a autoaprendizagem *online*. Foi por meio da educação *online* com base em adequado planejamento, que se ampliou a possibilidade de democratização do acesso ao conhecimento científico produzido por renomados centros de ensino e pesquisa com efetivos processos de ensino e aprendizagem (Filatro, 2004).

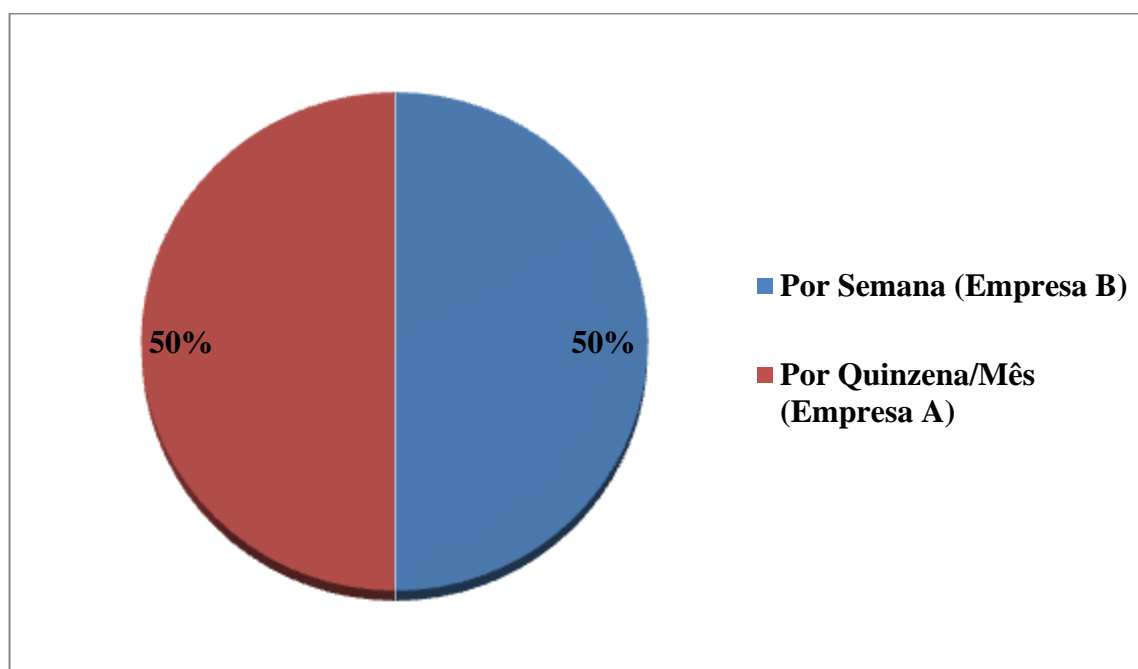


Figura 3 - Intervalo de tempo para utilização da plataforma *online*

Ao perguntar se sentem facilidade na aquisição dos conhecimentos via capacitação *online*, todos confirmaram que sim, representando 100% de resposta positiva; o que comprova mais uma vantagem da utilização do *e-Learning* pelas empresas de teleatendimento, com vistas à capacitação dos funcionários (Figura 4).

Segundo Ferla (2017), o ensino atual não consegue atender às necessidades do mercado de trabalho, pois, no que diz respeito às habilidades para solucionar problemas no contexto digital, existe um aumento na lacuna entre o conhecimento para o trabalho e a educação formal das pessoas. As tecnologias para educação são uma tendência a nível mundial e, é importante considerar que estão diretamente ligadas às necessidades das organizações e à satisfação dos clientes. Portanto, é fundamental observar especificidades

como as experiências já utilizadas nas empresas, os contextos de aplicação, a maturidade institucional, a localização geográfica, a cultura organizacional, entre outros.

Teixeira e Ferreira (2014), afirmam que se tratando da facilidade de utilização do ambiente virtual de aprendizagem, ocorreu uma evolução das TIC devido às exigências do mercado de trabalho em todas as sociedades e, à popularização do ensino *online*, por isso, as plataformas de *e-Learning* passaram a se diferenciar na oferta de recursos comunicacionais e interativos.

A Faculdade da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) é um exemplo de instituição que obteve benefícios com a implantação do *e-Learning* para facilitar a capacitação profissional, cuja solução de plataforma *online* foi produzida pela empresa EdTech no Brasil, onde a iniciativa cujo modelo é pioneiro no país, foca na oferta de educação de qualidade, pela internet, a todas as pessoas que vivem ou trabalham no meio rural. Para formar profissionais aptos a enfrentar os desafios e impulsionar ainda mais o agronegócio brasileiro, a instituição CNA conta com cursos que podem ser acessados quando e onde os alunos quiserem cujo programa é dividido em áreas de legislação, gestão de pessoas e administração de propriedades rurais, preparando-os para as melhores oportunidades que o campo oferece. Foi devido ao aumento da procura por profissionalização dos trabalhadores rurais que levou a Faculdade CNA a lançar o primeiro curso de extensão à distância, via internet, para gestão de pessoas no setor rural no Brasil, cuja solução encontrada foi o desenvolvimento de portal educacional para divulgação das ofertas e compras, via *e-commerce*, plataforma de ensino a distância (LMS) com recursos automatizados para planejamento e controle de ações educacionais, cursos *e-Learning* e atendimento (monitoria e tutoria) aos discentes, realizado por meio das ferramentas de comunicação da plataforma e por uma central gratuita 0800 (Ferla, 2017).

O Tribunal Superior Eleitoral (TSE) é outro exemplo de sucesso com a implantação do *e-Learning* como uma excelente solução para capacitação de vários funcionários, com a garantia de economia financeira, de tempo e de espaço. Ele disponibilizou no seu Portal na internet o curso de capacitação *on-line* na modalidade de ensino a distância (EAD), para mesários que são convocados para trabalhar nas Eleições Gerais e Municipais do Brasil, cujo número de vagas é limitado a 60 mil participantes para aprendizagem simultânea. Os mesários voluntários ou convocados que recebem o código de acesso à plataforma de capacitação *online*, ficam responsáveis de se cadastrar no ambiente de aprendizagem do TSE na internet,

em seguida, eles devem clicar no nome do seu estado e selecionar a sala de aula virtual para a eleição com biometria ou sem biometria, conforme for o caso da zona eleitoral em que servirá. A partir daí, o mesário deve fazer o seu login com o usuário e senha criados no cadastramento no ambiente virtual de aprendizagem e realizar o curso gratuito, cujo conteúdo fica disponível na internet até o sábado anterior ao dia da Eleição, pois, na noite de sábado a rede da Justiça Eleitoral é desligada por razões de segurança, e o conteúdo volta ao ar na segunda-feira para a preparação para o segundo turno do pleito, se houver; daí o curso ficará disponível até o dia anterior a data prevista do segundo turno eleitoral. A legislação do TSE estipula a concessão de dois dias de folga no trabalho ao mesário que participar dessa capacitação *online*. Contudo, segundo a coordenadora de Educação e Desenvolvimento (Coede) da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), Thayanne Fonseca Pirangi Soares, esse benefício só será válido se o certificado de conclusão do curso *online* estiver acompanhado de uma certidão do respectivo cartório eleitoral (Tribunal Superior Eleitoral, 2016).

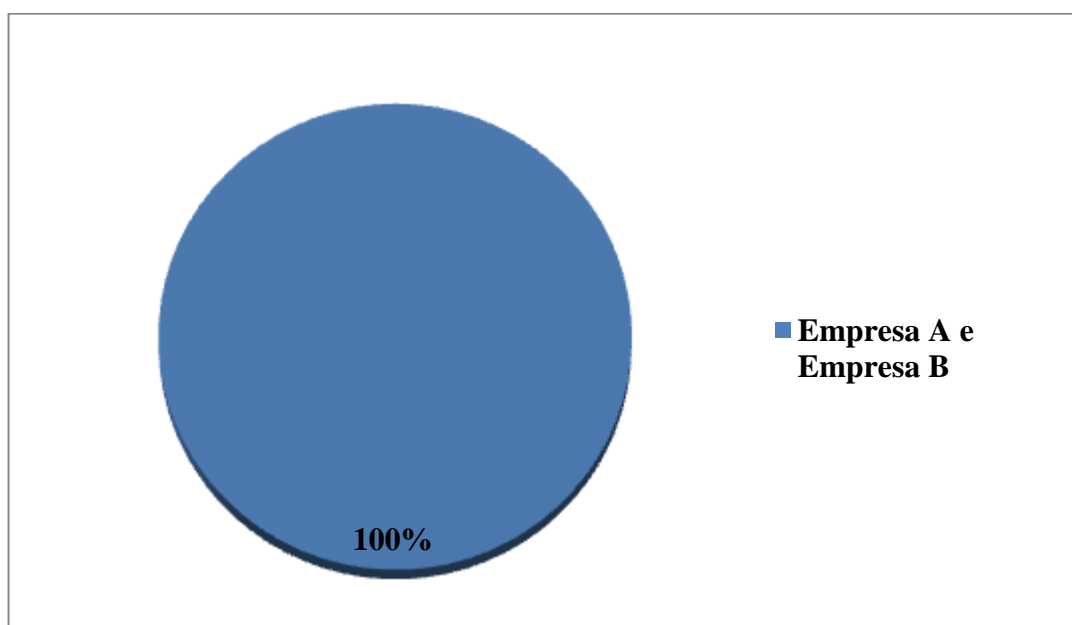


Figura 4 - Facilidade na aquisição dos conhecimentos via *e-Learning*

Sobre a ocorrência de rapidez quanto à solução dos problemas dos clientes atendidos depois da capacitação via *e-Learning*, 75% dos entrevistados afirmaram sim, que já resolveram problemas atendidos com agilidade, o que é muito bom, pois causa a satisfação no atendimento e uma consequente boa impressão da empresa por parte dos clientes, e fortalece a

hipótese deste estudo de investigação; e apenas um teleatendente da Empresa A, com 25%, afirmou que não obteve esse benefício (Figura 5).

Segundo Barbosa, Trigo e Santana (2015), a qualidade no atendimento é a porta de entrada de uma empresa, na qual a primeira impressão é a que fica marcada no cliente, este, por sua vez, é, em primeiro lugar, a base da filosofia da qualidade total, em conformidade com a atual administração da empresa. Quando a organização oferece um bom atendimento, o cliente fica sempre satisfeito, mesmo quando sua empresa não dispõe do que ele procura. Manter o foco no cliente é um objetivo da empresa que visa estabelecer uma relação de confiança e credibilidade com seus clientes, por isso, é necessária a valorização destes clientes para poder cultivar novos consumidores. Levando em consideração suas sugestões e reclamações, a fim de corrigir possíveis erros futuros que poderão causar graves consequências para a empresa, tais como uma imagem negativa que poderá afastar os clientes.

Cada cliente perdido representa um cliente ganho pela empresa concorrente. Uma empresa que sempre visa manter seus clientes satisfeitos oferece produtos com qualidade e serviços diferenciados, que são fatores importantes para a satisfação e retenção de clientes, e consequentemente para o bom desempenho financeiro da organização, pois os consumidores bem atendidos comentam com outras pessoas, e essas serão os prováveis novos clientes; por isso, é indispensável que as empresas valorizem o seu consumidor como peça fundamental para o sucesso, atendendo suas expectativas, caso contrário, terão poucas oportunidades de vencer os desafios lançados pelo mercado (Barbosa, Trigo, & Santana, 2015).

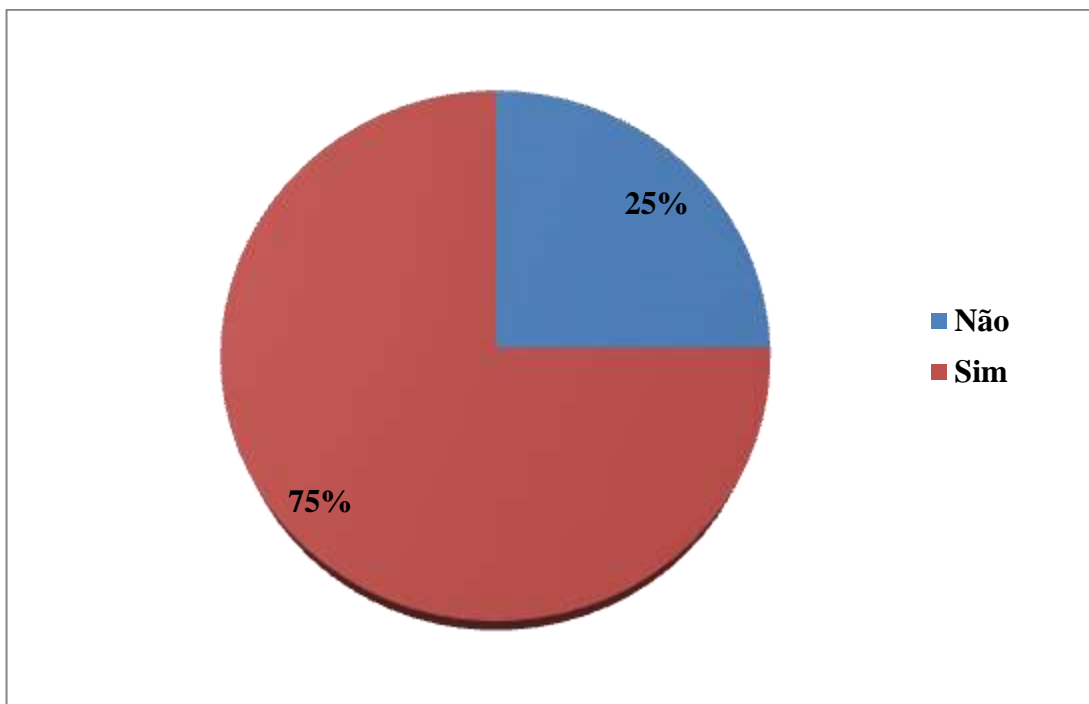


Figura 5 - Solução rápida de problemas dos clientes devido à capacitação *online*

Ao perguntar se conhecem colegas de profissão que também utilizam a plataforma de capacitação *online*, todos afirmaram que sim, correspondendo a um percentual de 100%, sendo que um profissional da Empresa B informou conhecer muitos colegas que realizam a capacitação via *e-Learning* (Figura 6).

Esse dado mostra a aquisição de conhecimentos com a flexibilidade de tempo e espaço por um grande número de funcionários, que é um dos benefícios do *e-Learning* voltado para capacitação de profissionais de teleatendimento.

De acordo com Pereira (2007), os Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs) estão sendo cada vez mais utilizados como uma alternativa tecnológica para atender uma demanda educacional, tanto no âmbito acadêmico como no setor empresarial. Dessa maneira, é possível verificar a importância de um entendimento mais crítico sobre o conceito que orienta o desenvolvimento ou o uso desses ambientes, como também o tipo de estrutura humana e tecnológica que oferece suporte ao processo de ensino-aprendizagem à distância.

Com o avanço tecnológico, o modo de ensinar e aprender a cada dia se transforma; devido ao intenso ritmo do mundo globalizado e a complexidade crescente de tarefas que envolvem informação e tecnologia, o processo educativo acaba não sendo considerado como

uma atividade principal. Dessa forma, percebe-se que a demanda educativa deixou de ser exclusivamente de uma faixa etária que frequenta as escolas, para ser necessidade do público em geral que necessitam estar continuamente atualizados para o competitivo mundo do trabalho (Pereira, 2007).

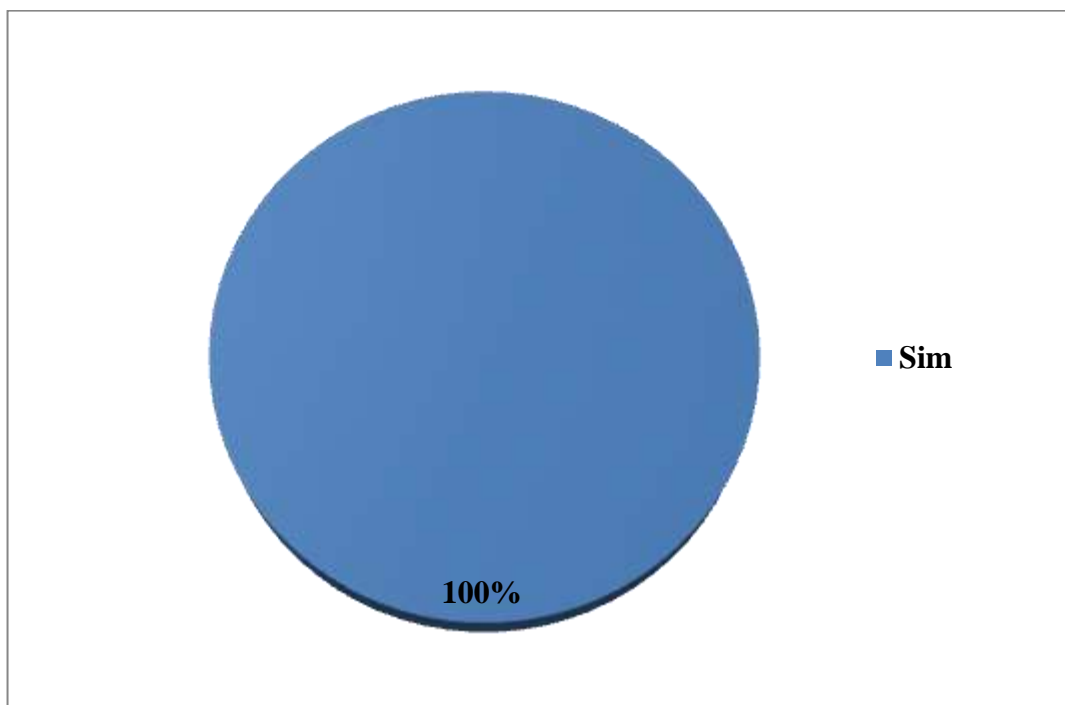


Figura 6 - Conhecimento de colegas de profissão que utilizam a plataforma *online*

Na última pergunta, os profissionais entrevistados registraram sua opinião sobre se o *e-Learning* pode ser considerado como uma ferramenta viável e indispensável para capacitação de funcionários de teleatendimento.

Os dois profissionais da Empresa B responderam sim, e justificaram sua opinião informando o seguinte, na mesma ordem que foi apresentada na Tabela 3, o primeiro do sexo masculino e o segundo feminino:

“É indispensável pela economia de tempo e espaço, e por facilitar o desenvolvimento interpessoal.”

A segunda entrevistada justificou que:

“Com certeza é viável e indispensável por ser um meio mais prático por conta da economia de tempo e espaço”.

Percebe-se que a Empresa B incentiva bem a capacitação *online* de seus funcionários, pois um dos entrevistados afirmou que utiliza o Ambiente Virtual de Aprendizagem fornecido pela empresa tanto no trabalho como em sua casa, para o bom exercício de suas funções ocupacionais; e, conforme a opinião dos mencionados profissionais, descrita na pergunta aberta da entrevista, eles reconhecem os benefícios do *e-Learning* para sua vida profissional.

Segundo Bohlander e Snell (2013), o *e-Learning* permite que a empresa conduza a capacitação até os seus funcionários, o que acarreta uma eficiência no processo de ensino-aprendizado, e apresenta melhor relação custo-benefício. Ele traz resultados positivos aos objetivos individuais e gerais da empresa, destacando a importância da capacitação e desenvolvimento de pessoas, que é atender os colaboradores e também a empresa, como também resulta no aperfeiçoamento técnico, e de outras habilidades de convivência em equipe, como a comunicação.

Souza (2002) defende que os projetos de *e-Learning* podem ser viabilizadores de um dos maiores sonhos dos seres humanos: o sonho de liberdade, através do saber, potencializado pela capacidade das pessoas de aprenderem a qualquer hora, em qualquer lugar. Dessa forma, a competência de aprender continuamente pode se constituir em um diferencial competitivo da empresa.

Já os dois funcionários entrevistados da Empresa A, registraram que o instrumento de *e-Learning* pode ser viável para capacitação dos Operadores de *Telemarketing*, mas não consideram como uma ferramenta indispensável devido à maioria dos treinamentos da referida empresa ser presencial com a mediação de um instrutor, conforme os seguintes registros do primeiro e segundo entrevistado, respectivamente:

“Não considero indispensável porque esta ferramenta só funciona pelo computador com acesso à internet.”

Já a segunda profissional justificou sua opinião explicando que:

“A maior parte dos conhecimentos é passada por um instrutor presencial, e esse tipo de ferramenta é pouco utilizada, por isso se torna dispensável.”

Diante disso, constatou-se que a Empresa A precisa incentivar o uso da plataforma de *e-Learning* com a liberação de seus colaboradores no horário de trabalho para acessarem o Ambiente Virtual de Aprendizagem, na pausa específica para este fim; é necessário que ela

divulgue e conscientize os seus funcionários de teleatendimento sobre a importância da capacitação *online* para o bom desempenho das atividades laborais.

Para Moore e Kearsley (2010), a educação a distância é amplamente utilizada pela população que não tem tempo para frequentar escolas presenciais, principalmente, devido à vantagem de flexibilidade de tempo e espaço, como também, aos benefícios dos sistemas interativos de comunicação que estão disponíveis nas plataformas de aprendizagem *online*. Um aluno a distância difere do presencial no que se refere à necessidade de ter conhecimentos informáticos para usabilidade do AVA, mas com a motivação do indivíduo interessado no aprendizado virtual pode, facilmente, ocorrer uma adaptação do aluno. Por conseguinte, esses discentes virtuais precisam de diferentes tipos de suporte e de auxílio para distintos problemas, como também é fundamental identificar meios para gerenciar e administrar programas oferecidos nessa modalidade de ensino; enquanto que instituições, e até estados e Nações, tentam realizar isso, verifica-se ser necessário o desenvolvimento de novas políticas. Portanto, utilizar as tecnologias e técnicas para a educação a distância exige mais tempo, planejamento e recursos financeiros.

Ivo (2015) defende que é preciso melhorar os métodos pedagógicos virtuais em conjunto com os avanços tecnológicos para que os alunos se sintam motivados a participar do processo de ensino-aprendizagem *online*, pois a tecnologia é apenas um meio para a educação atingir um fim comum, e nem o AVA mais moderno e perfeito irá surtir o efeito esperado se os envolvidos no processo supracitado não se dedicarem e interagirem com ele.

Segundo Tomé e Correia (2014), é no início da aprendizagem que deve ser estabelecida a junção entre os objetivos e as competências, pois é neste processo de interligação que se determina o sucesso ou insucesso das aprendizagens; ambos devem ser expostos de uma forma clara e estruturada para que o discente possa dar importância ao que está a aprender, de modo a conseguir atingir o nível de desempenho desejado ou adequado.

Obregon, Ulbricht, & Vanzin (2015), pontuam que na era da descoberta do potencial dos ambientes virtuais, com as conexões em rede, torna-se imperativo o estabelecimento de interrelações saudáveis, construtivas e criativas. E para alcançar esse intento, é preciso fazer aflorar o ser completo existente em cada ser humano. Portanto, o AVA merece um olhar mais aprofundado, por sua dimensão de importância.

A necessidade de utilizar o *e-Learning* nas organizações se deve, principalmente, a rapidez em que os mercados mudam, exigindo das empresas respostas ágeis e eficazes. Nesse contexto, o *e-Learning* pode prestar contribuições importantes na preparação dos recursos humanos das organizações para enfrentar os desafios, pois, essa ferramenta de aprendizagem a distância apresenta vantagens importantes sobre os tradicionais treinamentos presenciais, com destaque a rapidez na difusão de conhecimentos e informações, facilidade para atingir um número maior de participantes e a possibilidade de atualização rápida de seu conteúdo. Portanto, o aprendizado através da internet é um fenômeno que tende a se incorporar à nossa vida rapidamente (Soeltl, 2002).

Barbosa, Trigo, e Santana (2015) defendem que o supervisor de teleatendimento deve averiguar se a sua equipe está totalmente ciente da importância da qualidade não apenas para a empresa como também para os próprios colaboradores, pois são eles que fazem esse sistema dar certo não só na qualidade em atendimento ao cliente, mas na eliminação de retrabalhos, de perdas devido ao mau uso de matéria prima, ao desperdício de energia e de materiais usados no dia a dia da empresa que, quando eliminados aumentarão a renda da empresa, que repassará uma parte do lucro a seus colaboradores por meio de aumentos salariais, benefícios e melhorias no local de trabalho e reconhecimento da importância de cada colaborador na organização fazendo-a mover-se como um todo.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Buscou-se, neste estudo de investigação, conhecer os benefícios do *e-Learning* para os profissionais de teleatendimento, e conseqüentemente para as empresas prestadoras desses serviços indispensáveis em nossa sociedade, a fim de refletir e contribuir com a valorização profissional dos referidos trabalhadores, no que concerne à saúde e bem-estar ocupacional, e assim evitar prejuízos decorrentes de mau atendimento aos clientes.

Os estudos mostram que a cada ano o setor de teleatendimento emprega um grande número de pessoas devido à responsabilidade das empresas na manutenção de seus clientes pós venda, com serviços de informação e suporte, para garantir a sustentabilidade financeira no mercado de trabalho; e, que muitos teleatendentes não recebem a capacitação necessária para exercerem suas funções, desencadeando em mau atendimento aos clientes, estresse de ambos, desvalorização do profissional por parte da empresa e dos clientes insatisfeitos, e grandes prejuízos irreparáveis para empresa e o trabalhador, como por exemplo, enorme perda de clientes por insatisfação, adoecimento dos teleatendentes, e, gastos desnecessários em processos na justiça referente aos direitos do consumidor.

Concernente ao resultado deste trabalho de investigação sobre a importância do *e-Learning* na capacitação de teleatendentes, a hipótese e os objetivos desta pesquisa foram alcançados, tendo em vista que todos os profissionais entrevistados afirmaram que utilizam a plataforma de aprendizagem *online* fornecida pela empresa, sentem facilidade na aquisição dos conhecimentos, como também conhecem colegas que a utilizam, e, todos compreendem que o *e-Learning* é uma ferramenta viável para capacitação de profissionais de teleatendimento.

No entanto, dos quatro entrevistados, os dois profissionais da Empresa A esclareceram que não consideram o *e-Learning* como um instrumento indispensável para capacitação *online* dos Operadores de *Telemarketing*, porque não utilizam com frequência pelo fato de não haver o incentivo da própria empresa em que trabalham.

Diante disso, percebe-se uma necessidade da Empresa A incentivar a utilização da plataforma de *e-Learning* que já está disponível na organização com o objetivo de qualificação da mão-de-obra de seus colaboradores, porém, falta o estímulo e a divulgação

por parte da empresa para que os seus funcionários a utilizem tanto no ambiente de trabalho, em pausa específica, como fora dele, semanalmente ou conforme as condições de cada um.

É evidente que o *e-Learning* traz inúmeros benefícios para todas as empresas do mercado de trabalho, devido às vantagens como flexibilidade de tempo e espaço, e disponibilização de conteúdos pedagógicos com interatividade comunicativa; mas, especificamente no setor de teleatendimento que envolve uma grande quantidade de colaboradores, ele é um diferencial competitivo, pois torna possível a rápida qualificação do pessoal mais importante da empresa: os teleatendentes. Assim sendo, o empresário desse setor que não utilizar essa ferramenta viável de capacitação *online*, consequentemente perderá espaço no mercado nacional e internacional.

Portanto, neste mundo globalizado é imprescindível que toda empresa de teleatendimento utilize a plataforma de aprendizagem *online* para capacitação dos seus profissionais de *telemarketing*. Quanto às perspectivas para novas investigações científicas, considera-se que devido ao rápido crescimento tecnológico com a vantagem de acesso as informações mundiais de forma instantânea, facilitando assim a comunicação de milhares de pessoas geograficamente distantes, e tornando possível a constante atualização de conhecimentos a um menor custo-benefício, espera-se que as organizações de teleatendimento invistam com a disponibilidade de uma parte de seus recursos financeiros para capacitação dos Operadores de *Telemarketing*, por se caracterizarem como os seus principais colaboradores, um importante capital intelectual, e consequentemente, com a valorização permanente de forma a evitar adoecimento ocupacional e alta taxa de rotatividade de pessoal, conhecida como *turnover*. Pois o cuidado e a atenção aos clientes internos, reflete de forma significativa no bom atendimento aos clientes externos.

BIBLIOGRAFIA

- Albertin, A. L., & Brauer, M. (2012, set-out.). Resistência à educação a distância na educação corporativa. *Revista Administração Pública*. Rio de Janeiro, 46(5): 1367-389.
- Andrade, R. O. B., & Boas, A. A. V. (2009). *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Associação Brasileira de Educação a Distância – ABED. (2014). Censo EAD.BR 2013. *Relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil*, Curitiba: Ibepex.
- Assunção, A. A., & Vilela, L. V. O. (2003). *As condições de adoecimento em uma empresa de teleatendimento* (relatório de pesquisa). Belo Horizonte: Editora Faculdade de Medicina da UFMG.
- Barbosa, T. D., Trigo, A. C., & Santana, L. C. (2015, junho). Qualidade no atendimento como fator de crescimento empresarial. *Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu*. 02(02): 112-133, ISSN: 2258-1166. Acesso em julho 24, 2017, de: http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/08_QUALIDADE_ATENDIMENTO_FATOR.pdf.
- Baumgartner, M. (2013, out-nov). Tecnologia e Educação Corporativa, *Revista T&D Inteligência Corporativa*, n. 181, pp. 3.
- Bispo, P. (2009, agosto 31). E-learning: um caminho sem volta para a educação corporativa. *RH.com.br*. Acesso em fevereiro 23, 2017, de: <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Entrevista/6186/e-learning-um-caminho-sem-volta-para-a-educacao-corporativa.html#>.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2013). *Administração de recursos humanos* (14a ed.). São Paulo: Cengage Learning. 570 p.
- Bouzada, M. A. C. (2009, agosto 28-29). Análise de cenários em um Call Center usando simulação. *XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI*. Acesso em 24 de julho, 2017, de: http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00061_PCN25094.pdf.
- Braga, R. (2006, junho). Uma sociologia da condição proletária contemporânea. *Tempo Social. Revista de Sociologia da USP*, v. 18, n. 1, p. 133-152. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20702006000100008>.
- Cardoso, F. C. (2011). *Resultados em e-Learning Corporativo* (Dissertação de Mestrado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital), PUC-SP: São Paulo. Recuperado de: <https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/18079/1/Fernando%20de%20Carvalho%20Cardoso.pdf>.
- Cardoso, F. C. (2015). *O Panorama do Treinamento no Brasil. Fatos, Indicadores, Tendências e Análises*. Pesquisa 2015 (10ª edição). Recuperado de: <http://maiseducacaocorporativa.com/files/PesquisaPanoramaTreinamentoBrasil2015.pdf>.

- Cardoso, F. C. (2016). *O Panorama do Treinamento no Brasil. Fatos, Indicadores, Tendências e Análises*. Pesquisa 2016 (11ª edição). Recuperado de: <http://www.integracao.com.br/pesquisa-panorama-do-treinamento-no-brasil-2016.pdf>.
- Castro, A. (2013, out-nov.). Resumo Executivo: Mudanças na sociedade que provocam novos modelos de treinamento e desenvolvimento, *Revista T&D Inteligência Corporativa*, n. 181, pp. 36 - 43.
- Conceito.com (s.d.). *Capacitação - Conceito, o que é, Significado*. Disponível em: <https://conceitos.com/capacitacao/>.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática*. 2.ª edição-reimpressão. Coimbra: Almedina. 421 p. ISBN 978-972-40-5137-6.
- Dores, C. E. I. (2004). Educação superior a distância: uma experiência da Universidade Federal de Santa Catarina. In: P. Melo; N. Colossi. *Cenário da gestão universitária na contemporaneidade*. Florianópolis: Insular.
- Eboli, M., Fischer, A. L., Moraes, F. C. C., & Amorim, W. A. C. (2010). *Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. In: M. Eboli (Org.). São Paulo: Editora Atlas.
- Fábrica de Cursos. (s.d.). *Os objetivos e benefícios do e-learning*. Acesso em fevereiro 23, 2017, de: <http://www.fabricadecursos.com.br/quais-os-objetivos-e-beneficios-do-e-learning/>.
- Ferla, L. A. (2017). *Perspectivas do Mercado EdTech no Brasil*. DOT digital group: Florianópolis. 40 p. Recuperado de: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/32249/149521409120170519_EdTech_PT_digital_v3.pdf.
- Filatro, A. (2004). *Design instrucional contextualizado: educação e tecnologia*. São Paulo: Senac.
- Fonseca, C. M. S., Soares, J. R. M. E., Gimenez Neto, A., Fonseca, M. I. J., & Reis, V. A. C. (2009, outubro 06-09). Estudo da atividade de teleatendimento a partir da relação tecnologia, saúde e lógica de mercado. XXIX *ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Salvador/BA/Brasil. Acesso em julho 23, 2017, de: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_WIC_091_615_13214.pdf.
- Lago, F., & Santos, C. (2005, Outubro). Dossiê e-learning. *Revista Melhor*, São Paulo, n. 215.
- Lévy, P. (2008). *As Tecnologias da Inteligência: O futuro do Pensamento na Era da Informática*. Rio de Janeiro: 34 Editora S/C Ltda.
- Lemos, D. C. (2003). *Educação Corporativa: Pesquisa de Soluções em e-learning e Modelos de Universidades Corporativas*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

- Lira, S. L., Santos, M. L. C., Araújo, G. M., Lira, W. S., & Dias, V. M. A. (2004). Avaliação do *e-learning* na Previdência Social. *Revista Qu@litas Eletrônica*, v. 3, n. 2, p. 1-15.
- Lourenzo, A. (2012). Tendências e desafios no desenvolvimento de adultos. In: F. Casarini, & M. Baumgartner (Orgs.), *Educação Corporativa – Da Teoria à Prática* (1a ed.), São Paulo: Editora Senac.
- Lüdke, M., & André, M. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária - EPU.
- Health & Safety Executive - HSE (HELA). (2008, outubro). *Advice Regarding Call Centre Working Practices*. Acesso em fevereiro 23, 2017, de: http://www.unionsafety.eu/pdf_files/LAC94-2.pdf.
- Ivo, M. (2015, outubro 06). A importância da usabilidade em AVAs. *Na Sala, CEAD Unimontes*. Recuperado de: <http://www.ead.unimontes.br/nasala/importancia-da-usabilidade-em-avas/>.
- Jamil, G., & Bigão, F. (2005). *Call Center & Telemarketing*. Rio de Janeiro: Axcel Books.
- Jornal do Commercio. (2004, março 29). *Quando a educação a distância é opção corporativa*. Publicado por JC online. Acesso em fevereiro 23, 2017, de: <http://www.elearningbrasil.com.br/home/noticias/clipping.asp?id=1042>.
- Kon, A. (2006). Características econômicas das indústrias de serviços no Brasil: uma comparação entre empresas de capital estrangeiro e de capital nacional. *Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil*, Brasília: IPEA, p. 133-192.
- Mancini, L. (2006). *Call Center: estratégia para vencer*. São Paulo: Sumus.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2011). *Metodologia do Trabalho Científico* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Melo, L. (2016, abril 06). *Por atender mal, empresas perdem clientes e US\$ 217 bilhões*. Acesso em fevereiro 23, 2017, de: <http://exame.abril.com.br/negocios/por-atender-mal-empresas-perdem-clientes-e-us-217-bilhoes/>.
- Mercado Digital. (2010, junho 17). Qual a vantagem do e-learning para as empresas? In: *Isto é dinheiro* [Online]. Acesso em junho 24, 2017, de: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/mercado-digital/20100617/qual-vantagem-e-learning-para-empresas/46237>.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (2012). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Minayo, M. C. S. (2001). *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*. M. Minayo (Org.). 18 ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

- Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços - MDIC. (2016a, janeiro 28). *Importância*. Recuperado de: <http://www.mdic.gov.br/legislacao/9-assuntos/categ-comercio-exterior/600-importancia>.
- Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços - MDIC. (2016b, janeiro 28). *Educação Corporativa*. Recuperado de: <http://www.mdic.gov.br/legislacao/9-assuntos/categ-comercio-exterior/602-educacao-corporativa>.
- Ministério do Trabalho e Emprego - MTE. (2010). Classificação Brasileira de Ocupações – CBO (3a ed.). Brasília: MTE, SPPE, v. 1, 828 p. Recuperado de: <http://wp.ufpel.edu.br/observatoriosocial/files/2014/09/CBO-Livro-1.pdf>.
- Ministério do Trabalho e Emprego - MTE. (2017). Classificação Brasileira de Ocupações - CBO. Recuperado de: <http://www.ocupacoes.com.br/cbo-mte/4223-operadores-de-telemarketing>.
- Monteiro, A. A. D. (2012, junho 30). As Práticas Educativas Abertas na Promoção de uma Cultura Organizacional Aprendiz: O caso da estratégia de e-learning na Guarda Nacional Republicana. Dissertação de Mestrado em Pedagogia do e-Learning, Lisboa. Recuperado de: https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2583/1/TMPEL_Ant%C3%B3nioMonteiro.pdf.
- Moore, M. G., & Kearsley, G. (2010). *Educação a distância: uma visão integrada*. Tradução Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning. 398 p.
- Muller, C. C. (2009). *EaD nas organizações* (1a ed.). Curitiba: IESDE Brasil.
- Nakayama, M. K., Silveira, R. A., & Pilla, B. S. (2006). Treinamento virtual: uma aplicação para o ensino à distância. In: M. Nakayama, B. Pilla, & E. Binotto (Orgs.), *e-RH: Conceitos e práticas de RH eletrônico*. Passo Fundo: UPF.
- Norman, K. (2005). *Call centre work - characteristics, physical, and psychosocial exposure, and health related outcomes*. Doctoral Thesis, Linköping University, Sweden. Recuperado de: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:20713/fulltext01>.
- Nunes, I. B. (2010). *Noções de educação a distância*. Acesso em abril 19, 2017, de: http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos_teses/EAD/NOCOESEAD.PDF.
- Obregon, R. F. A., Ulbricht, V. R., & Vanzin, T. (2015). *AVA Inclusivo: recomendações para design instrucional na perspectiva da alteridade*. São Paulo: Pimenta Cultural.
- Oliveira, T. M. V. (2001). Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. *Rev Administração On Line*; 3(2):1-16. Recuperado de: http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm.
- Oliveira, A. P. (2016, outubro 10). Conheça a importância da capacitação profissional. *Revista Gestão & Negócios*. Recuperado de:

<http://revistagestaoenegocios.uol.com.br/artigos/conheca-a-importancia-da-capacitacao-profissional/3082/#>

- Padalino, Y., & Peres, H. H. C. (2007). E-learning: A comparative study for knowledge apprehension among nurses. *Revista latino-americana de enfermagem*, 15(3), 397-403.
- Pereira, A. T. C. (2007). *Ambientes Virtuais de Aprendizagem em Diferentes Contextos*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna. 210p.
- Pereira, M. A. (2010). *Educação Corporativa: A Utilização das Novas tecnologias em Busca da Qualidade Profissional*. Projeto de Pesquisa, Universidade Candido Mendes: Rio de Janeiro.
- Pessoni, A., & Portugal, K. M. T. (2011, jul-dez). A transição da comunicação corporativa: possibilidade de participação nas mídias organizacionais. *Intercom, Rev. Bras. Ciênc. Comun.* [online], São Paulo, vol. 34, n. 2, p. 137-156. ISSN 1809-5844. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-58442011000200008&lng=en&nrm=iso&tlng=pt.
- Portal Call Center. (2014, outubro 2). *Estudos atualizam dados sobre o mercado de trabalho do call center*. Recuperado de: <http://portalcallcenter.com.br/index.php/2014-05-26-18-14-11/4558-estudos-atualizam-dados-sobre-o-mercado-de-trabalho-do-call-center>.
- Portal Educação. (2013, fev. 13). *Histórico do telemarketing*. Acesso em abril 25, 2017, de: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/telemarketing/historico-do-telemarketing/33297>.
- Portaria da Secretaria de Inspeção do Trabalho/Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho nº 9 de 30 de março de 2007, D.O.U.: 02/04/2007. Recuperado de: http://www.normaslegais.com.br/legislacao/portariasst9_2007.htm.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ricci, M. G. (2010). *Organização do trabalho e controle em teleatendimento: o caso de uma empresa de cobrança*. 170 f. Tese (Doutorado em Ciências Exatas e da Terra). Universidade Federal de São Carlos: São Carlos.
- Romiszowski, A. (2003). O futuro de e-learning como inovação educacional: fatores influenciando o sucesso ou fracasso de projetos. *Rev Bras Aprendizagem Aberta Distância* [periódico online]. Acesso em fevereiro 23, 2017, de: http://seer.abed.net.br/edicoes/2003/2003_Futuro_E_Learning_Inovacao_Educacional_Alexander_Romiszowski.pdf.
- Rosenberg, M. J. (2006). *Beyond e-learning: approaches and technologies to enhance organizational knowledge, learning, and performance*. San Francisco: Pfeiffer.
- Ruduit, S. (2001). *Relações interfirmas e emprego: estudo de uma rede de empresas em telecomunicações*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. IFCH/Departamento de Sociologia: Porto Alegre.

- Sennett, R. (2005). *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo* (9a ed.). São Paulo: Record.
- Silva, A. M. (2006a). Condições de trabalho e adoecimento dos trabalhadores em teleatendimento: uma breve revisão. *Interfacehs*. Acesso em fevereiro 23, 2017, de: <http://www.revistas.sp.senac.br/index.php/ITF/article/viewFile/452/406>.
- Silva, M. (2006b). *Educação online*. M. Silva (Org.), São Paulo: Edições Loyola.
- Silva, F. P. M. S. (2009a). *Trabalho e emprego no setor de telemarketing*, Dissertação de Mestrado em Sociologia. Universidade de São Paulo: São Paulo.
- Silva, R. F. L. (2009b). *E-RH em um ambiente global e multicultural*. Brasília: SENAC-DF.
- Soares, M. F. (2004). Universidades Corporativas: vetores de uma cultura tecnológica. In: *Educação Corporativa: contribuição para a competitividade*. Brasília, Petróleo Brasileiro e CNI.
- Soeltl, F. A. (2002). E-learning. In M. Boog, & G. Boog. (Org.). *Manual de Gestão de Pessoas* (Vol. 2). São Paulo: Gente.
- Souza, V. P. (2012). *Educação. A base da produtividade da economia moderna*. São Paulo. Recuperado de: <http://docplayer.com.br/7846055-Victor-pelizaro-de-souza-educacao-a-base-da-produtividade-da-economia-moderna.html>.
- Souza, C. (2002, maio 01). E-Learning ou C-Learning?. *Learning & Performance Brasil*. Recuperado de: <http://www.learningperformancebrasil.com.br/home/artigos/artigos.asp?id=1849>.
- Tavares, D. (2015, novembro 26). Atendente despreparado, reclamação em alta. In *Callcenter.inf.br*. Consultado em: <http://callcenter.inf.br/artigos/60291/atendente-despreparado-reclamacao-em-alta/ler.aspx>.
- Teixeira, M. M., & Ferreira, T. A. E. (2014). Plataformas de pesquisa: inovações tecnológicas para o desenvolvimento da investigação científica. *Temática*, 10(2). Recuperado de: <http://periodicos.ufpb.br/index.php/tematica/article/viewFile/20510/11343>.
- Tobal, A. M. (2005). *E-learning nos programas de capacitação de professores da educação básica*. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis.
- Tomé, I., & Correia, L. (2014, outubro). Objectivos de ensino - resultados da aprendizagem. In I. Tomé (Org.), *Actas da X Conferência Internacional EUTIC 2014* (pp. 465-476). Lisboa: Centro de Investigação para Tecnologias Interactivas. Retirado de <http://www.citi.pt/eutic2014/files/actas-eutic-2014.pdf>.
- Toomingas, A., Hagman, M., Hansson Risberg, E., Kjellberg, I. A., Norman, K., Wigaeus Tornqvist, E., & Nilsson, T. (2002). Working conditions and employee health at call centers in Sweden. *Stockholm: National Institute for Working Life*.

- Tribunal Superior Eleitoral. (2016, agosto 02). *TSE disponibiliza capacitação on-line de mesários na modalidade EAD*. Acesso em julho 29, 2017, de: <http://www.tse.jus.br/imprensa/noticias-tse/2016/Agosto/tse-disponibiliza-capacitacao-on-line-de-mesarios-na-modalidade-ead>.
- UNESCO. (2017). Educación. *Tesouro de la UNESCO*. Acesso em julho 29, 2017, de: <http://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/page/concept2>.
- Venco, S. (2009). Centrais de teleatendimento: o surgimento dos colarinhos furta-cores? In: R. Antunes; R. Braga (Orgs.). *Infoproletários: degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo. pp.153-171.
- Veras, V. S., & Ferreira, M. C. (2006). "Dealing with people is hard": socio-professional relationships and cost of human activity at a governmental call center. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31(114), 135-148.

ANEXO

NR 17 - NORMA REGULAMENTADORA 17

ERGONOMIA

ANEXO II

TRABALHO EM TELEATENDIMENTO/TELEMARKETING

(Aprovado pela Portaria SIT n.º 09/2007)

1. O presente Anexo estabelece parâmetros mínimos para o trabalho em atividades de teleatendimento/telemarketing nas diversas modalidades desse serviço, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente.

1.1. As disposições deste Anexo aplicam-se a todas as empresas que mantêm serviço de teleatendimento/telemarketing nas modalidades ativo ou receptivo em centrais de atendimento telefônico e/ou centrais de relacionamento com clientes (Call centers), para prestação de serviços, informações e comercialização de produtos.

1.1.1. Entende-se como Call Center o ambiente de trabalho no qual a principal atividade é conduzida via telefone e/ou rádio com utilização simultânea de terminais de computador.

1.1.1.1. Este Anexo aplica-se, inclusive, a setores de empresas e postos de trabalho dedicados a esta atividade, além daquelas empresas especificamente voltadas para essa atividade-fim.

1.1.2. Entende-se como trabalho de teleatendimento/telemarketing aquele cuja comunicação com interlocutores clientes e usuários é realizada à distância por intermédio da voz e/ou mensagens eletrônicas, com a utilização simultânea de equipamentos de audição/escuta e fala telefônica e sistemas informatizados ou manuais de processamento de dados.

2. MOBILIÁRIO DO POSTO DE TRABALHO

2.1. Para trabalho manual sentado ou que tenha de ser feito em pé deve ser proporcionado ao trabalhador mobiliário que atenda aos itens 17.3.2, 17.3.3 e 17.3.4 e alíneas,

da Norma Regulamentadora n.º 17 (NR 17) e que permita variações posturais, com ajustes de fácil acionamento, de modo a prover espaço suficiente para seu conforto, atendendo, no mínimo, aos seguintes parâmetros:

a) o monitor de vídeo e o teclado devem estar apoiados em superfícies com mecanismos de regulação independentes;

b) será aceita superfície regulável única para teclado e monitor quando este for dotado de regulação independente de, no mínimo, 26 (vinte e seis) centímetros no plano vertical;

c) a bancada sem material de consulta deve ter, no mínimo, profundidade de 75 (setenta e cinco) centímetros medidos a partir de sua borda frontal e largura de 90 (noventa) centímetros que proporcionem zonas de alcance manual de, no máximo, 65 (sessenta e cinco) centímetros de raio em cada lado, medidas centradas nos ombros do operador em posição de trabalho;

d) a bancada com material de consulta deve ter, no mínimo, profundidade de 90 (noventa) centímetros a partir de sua borda frontal e largura de 100 (cem) centímetros que proporcionem zonas de alcance manual de, no máximo, 65 (sessenta e cinco) centímetros de raio em cada lado, medidas centradas nos ombros do operador em posição de trabalho, para livre utilização e acesso de documentos;

e) o plano de trabalho deve ter bordas arredondadas;

f) as superfícies de trabalho devem ser reguláveis em altura em um intervalo mínimo de 13 (treze) centímetros, medidos de sua face superior, permitindo o apoio das plantas dos pés no piso;

g) o dispositivo de apontamento na tela (mouse) deve estar apoiado na mesma superfície do teclado, colocado em área de fácil alcance e com espaço suficiente para sua livre utilização;

h) o espaço sob a superfície de trabalho deve ter profundidade livre mínima de 45 (quarenta e cinco) centímetros ao nível dos joelhos e de 70 (setenta) centímetros ao nível dos pés, medidos de sua borda frontal;

i) nos casos em que os pés do operador não alcançarem o piso, mesmo após a regulação do assento, deverá ser fornecido apoio para os pés que se adapte ao comprimento das pernas do trabalhador, permitindo o apoio das plantas dos pés, com inclinação ajustável e superfície revestida de material antiderrapante;

j) os assentos devem ser dotados de:

1. apoio em 05 (cinco) pés, com rodízios cuja resistência evite deslocamentos involuntários e que não comprometam a estabilidade do assento;

2. superfícies onde ocorre contato corporal estofadas e revestidas de material que permita a perspiração;

3. base estofada com material de densidade entre 40 (quarenta) a 50 (cinquenta) kg/m³;

4. altura da superfície superior ajustável, em relação ao piso, entre 37 (trinta e sete) e 50 (cinquenta) centímetros, podendo ser adotados até 03 (três) tipos de cadeiras com alturas diferentes, de forma a atender as necessidades de todos os operadores;

5. profundidade útil de 38 (trinta e oito) a 46 (quarenta e seis) centímetros;

6. borda frontal arredondada;

7. características de pouca ou nenhuma conformação na base;

8. encosto ajustável em altura e em sentido ante posterior, com forma levemente adaptada ao corpo para proteção da região lombar;

largura de, no mínimo, 40 (quarenta) centímetros e, com relação aos encostos, de no mínimo, 30,5 (trinta vírgula cinco) centímetros;

9. apoio de braços regulável em altura de 20 (vinte) a 25 (vinte e cinco) centímetros a partir do assento, sendo que seu comprimento não deve interferir no movimento de aproximação da cadeira em relação à mesa, nem com os movimentos inerentes à execução da tarefa.

3. EQUIPAMENTOS DOS POSTOS DE TRABALHO

3.1. Devem ser fornecidos gratuitamente conjuntos de microfone e fone de ouvido (head-sets) individuais, que permitam ao operador a alternância do uso das orelhas ao longo da jornada de trabalho e que sejam substituídos sempre que apresentarem defeitos ou desgaste devido ao uso.

3.1.2. Alternativamente, poderá ser fornecido um headset para cada posto de atendimento, desde que as partes que permitam qualquer espécie de contágio ou risco à saúde sejam de uso individual.

3.1.3. Os head-sets devem:

a) ter garantidas pelo empregador a correta higienização e as condições operacionais recomendadas pelos fabricantes;

b) ser substituídos prontamente quando situações irregulares de funcionamento forem detectadas pelo operador;

c) ter seus dispositivos de operação e controles de fácil uso e alcance;

d) permitir ajuste individual da intensidade do nível sonoro e ser providos de sistema de proteção contra choques acústicos e ruídos indesejáveis de alta intensidade, garantindo o entendimento das mensagens.

3.2. O empregador deve garantir o correto funcionamento e a manutenção contínua dos equipamentos de comunicação, incluindo os conjuntos de head-sets, utilizando pessoal técnico familiarizado com as recomendações dos fabricantes.

3.3. Os monitores de vídeo devem proporcionar corretos ângulos de visão e ser posicionados frontalmente ao operador, devendo ser dotados de regulagem que permita o correto ajuste da tela à iluminação do ambiente, protegendo o trabalhador contra reflexos indesejáveis.

3.4. Toda introdução de novos métodos ou dispositivos tecnológicos que traga alterações sobre os modos operatórios dos trabalhadores deve ser alvo de análise ergonômica prévia, prevendo-se períodos e procedimentos adequados de capacitação e adaptação.

4. CONDIÇÕES AMBIENTAIS DE TRABALHO

4.1. Os locais de trabalho devem ser dotados de condições acústicas adequadas à comunicação telefônica, adotando-se medidas tais como o arranjo físico geral e dos postos de trabalho, pisos e paredes, isolamento acústico do ruído externo, tamanho, forma, revestimento e distribuição das divisórias entre os postos, com o fim de atender o disposto no item 17.5.2, alínea “a” da NR-17.

4.2. Os ambientes de trabalho devem atender ao disposto no subitem 17.5.2 da NR-17, obedecendo-se, no mínimo, aos seguintes parâmetros:

a) níveis de ruído de acordo com o estabelecido na NBR 10152, norma brasileira registrada no INMETRO, observando o nível de ruído aceitável para efeito de conforto de até 65 dB(A) e a curva de avaliação de ruído (NC) de valor não superior a 60 dB;

b) índice de temperatura efetiva entre 20° e 23°C;

c) velocidade do ar não superior a 0,75 m/s;

d) umidade relativa do ar não inferior a 40% (quarenta por cento).

4.2.1. Devem ser implementados projetos adequados de climatização dos ambientes de trabalho que permitam distribuição homogênea das temperaturas e fluxos de ar utilizando, se necessário, controles locais e/ou setorizados da temperatura, velocidade e direção dos fluxos.

4.2.2. As empresas podem instalar higrômetros ou outros equipamentos que permitam ao trabalhador acompanhar a temperatura efetiva e a umidade do ar do ambiente de trabalho.

4.3. Para a prevenção da chamada “síndrome do edifício doente”, devem ser atendidos:

a) o Regulamento Técnico do Ministério da Saúde sobre “Qualidade do Ar de Interiores em Ambientes Climatizados”, com redação da Portaria MS n.º 3.523, de 28 de agosto de 1998 ou outra que a venha substituir;

b) os Padrões Referenciais de Qualidade do Ar Interior em ambientes climatizados artificialmente de uso público e coletivo, com redação dada pela Resolução RE n.º 9, de 16 de janeiro de 2003, da ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária, ou outra que a venha substituir, à exceção dos parâmetros físicos de temperatura e umidade definidos no item 4.2 deste Anexo;

c) o disposto no item 9.3.5.1 da Norma Regulamentadora n.º 9 (NR 9).

4.3.1. A documentação prevista nas alíneas “a” e “b” deverá estar disponível à fiscalização do trabalho.

4.3.2. As instalações das centrais de ar condicionado, especialmente o plenum de mistura da casa de máquinas, não devem ser utilizadas para armazenamento de quaisquer materiais.

4.3.3. A descarga de água de condensado não poderá manter qualquer ligação com a rede de esgoto cloacal.

5. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

5.1. A organização do trabalho deve ser feita de forma a não haver atividades aos domingos e feriados, seja total ou parcial, com exceção das empresas autorizadas previamente pelo Ministério do Trabalho e Emprego, conforme o previsto no Artigo 68, “caput”, da CLT e das atividades previstas em lei.

5.1.1. Aos trabalhadores é assegurado, nos casos previamente autorizados, pelo menos um dia de repouso semanal remunerado coincidente com o domingo a cada mês, independentemente de metas, faltas e/ou produtividade.

5.1.2. As escalas de fins de semana e de feriados devem ser especificadas e informadas aos trabalhadores com a antecedência necessária, de conformidade com os Artigos 67, parágrafo único, e 386 da CLT, ou por intermédio de acordos ou convenções coletivas.

5.1.2.1. Os empregadores devem levar em consideração as necessidades dos operadores na elaboração das escalas laborais que acomodem necessidades especiais da vida familiar dos trabalhadores com dependentes sob seus cuidados, especialmente nutrizes, incluindo flexibilidade especial para trocas de horários e utilização das pausas.

5.1.3. A duração das jornadas de trabalho somente poderá prolongar-se além do limite previsto nos termos da lei em casos excepcionais, por motivo de força maior, necessidade imperiosa ou para a realização ou conclusão de serviços inadiáveis ou cuja inexecução possa acarretar prejuízo manifesto, conforme dispõe o Artigo 61 da CLT, realizando a comunicação à autoridade competente, prevista no §1º do mesmo artigo, no prazo de 10 (dez) dias.

5.1.3.1. Em caso de prorrogação do horário normal, será obrigatório um descanso mínimo de 15 (quinze) minutos antes do início do período extraordinário do trabalho, de acordo com o Artigo 384 da CLT.

5.2. O contingente de operadores deve ser dimensionado às demandas da produção no sentido de não gerar sobrecarga habitual ao trabalhador.

5.2.1. O contingente de operadores em cada estabelecimento deve ser suficiente para garantir que todos possam usufruir as pausas e intervalos previstos neste Anexo.

5.3. O tempo de trabalho em efetiva atividade de teleatendimento/telemarketing é de, no máximo, 06 (seis) horas diárias, nele incluídas as pausas, sem prejuízo da remuneração.

5.3.1. A prorrogação do tempo previsto no presente item só será admissível nos termos da legislação, sem prejuízo das pausas previstas neste Anexo, respeitado o limite de 36 (trinta e seis) horas semanais de tempo efetivo em atividade de teleatendimento/telemarketing.

5.3.2. Para o cálculo do tempo efetivo em atividade de teleatendimento/telemarketing devem ser computados os períodos em que o operador encontra-se no posto de trabalho, os intervalos entre os ciclos laborais e os deslocamentos para solução de questões relacionadas ao trabalho.

5.4. Para prevenir sobrecarga psíquica, muscular estática de pescoço, ombros, dorso e membros superiores, as empresas devem permitir a fruição de pausas de descanso e intervalos para repouso e alimentação aos trabalhadores.

5.4.1. As pausas deverão ser concedidas:

a) fora do posto de trabalho;

b) em 02 (dois) períodos de 10 (dez) minutos contínuos;

c) após os primeiros e antes dos últimos 60 (sessenta) minutos de trabalho em atividade de teleatendimento/telemarketing.

5.4.1.1. A instituição de pausas não prejudica o direito ao intervalo obrigatório para repouso e alimentação previsto no §1º do Artigo 71 da CLT.

5.4.2. O intervalo para repouso e alimentação para a atividade de teleatendimento/telemarketing deve ser de 20 (vinte) minutos.

5.4.3. Para tempos de trabalho efetivo de teleatendimento/telemarketing de até 04 (quatro) horas diárias, deve ser observada a concessão de 01 pausa de descanso contínua de 10 (dez) minutos.

5.4.4. As pausas para descanso devem ser consignadas em registro impresso ou eletrônico.

5.4.4.1. O registro eletrônico de pausas deve ser disponibilizado impresso para a fiscalização do trabalho no curso da inspeção, sempre que exigido.

5.4.4.2. Os trabalhadores devem ter acesso aos seus registros de pausas.

5.4.5. Devem ser garantidas pausas no trabalho imediatamente após operação onde haja ocorrido ameaças, abuso verbal, agressões ou que tenha sido especialmente desgastante, que permitam ao operador recuperar-se e socializar conflitos e dificuldades com colegas, supervisores ou profissionais de saúde ocupacional especialmente capacitados para tal acolhimento.

5.5. O tempo necessário para a atualização do conhecimento do operador e para o ajuste do posto de trabalho é considerado como parte da jornada normal.

5.6. A participação em quaisquer modalidades de atividade física, quando adotadas pela empresa, não é obrigatória, e a recusa do trabalhador em praticá-la não poderá ser utilizada para efeito de qualquer punição.

5.7. Com o fim de permitir a satisfação das necessidades fisiológicas, as empresas devem permitir que os operadores saiam de seus postos de trabalho a qualquer momento da jornada, sem repercussões sobre suas avaliações e remunerações.

5.8. Nos locais de trabalho deve ser permitida a alternância de postura pelo trabalhador, de acordo com suas conveniência e necessidade.

5.9. Os mecanismos de monitoramento da produtividade, tais como mensagens nos monitores de vídeo, sinais luminosos, cromáticos, sonoros, ou indicações do tempo utilizado nas ligações ou de filas de clientes em espera, não podem ser utilizados para aceleração do trabalho e, quando existentes, deverão estar disponíveis para consulta pelo operador, a seu critério.

5.10. Para fins de elaboração de programas preventivos devem ser considerados os seguintes aspectos da organização do trabalho:

- a) compatibilização de metas com as condições de trabalho e tempo oferecidas;
- b) monitoramento de desempenho;
- c) repercussões sobre a saúde dos trabalhadores decorrentes de todo e qualquer sistema de avaliação para efeito de remuneração e vantagens de qualquer espécie;
- d) pressões aumentadas de tempo em horários de maior demanda;
- e) períodos para adaptação ao trabalho.

5.11. É vedado ao empregador:

a) exigir a observância estrita do script ou roteiro de atendimento;

b) imputar ao operador os períodos de tempo ou interrupções no trabalho não dependentes de sua conduta.

5.12. A utilização de procedimentos de monitoramento por escuta e gravação de ligações deve ocorrer somente mediante o conhecimento do operador.

5.13. É vedada a utilização de métodos que causem assédio moral, medo ou constrangimento, tais como:

a) estímulo abusivo à competição entre trabalhadores ou grupos/equipes de trabalho;

b) exigência de que os trabalhadores usem, de forma permanente ou temporária, adereços, acessórios, fantasias e vestimentas com o objetivo de punição, promoção e propaganda;

c) exposição pública das avaliações de desempenho dos operadores.

5.14. Com a finalidade de reduzir o estresse dos operadores, devem ser minimizados os conflitos e ambiguidades de papéis nas tarefas a executar, estabelecendo-se claramente as diretrizes quanto a ordens e instruções de diversos níveis hierárquicos, autonomia para resolução de problemas, autorização para transferência de chamadas e consultas necessárias a colegas e supervisores.

5.15. Os sistemas informatizados devem ser elaborados, implantados e atualizados contínua e suficientemente, de maneira a mitigar sobretarefas como a utilização constante de memória de curto prazo, utilização de anotações precárias, duplicidade e concomitância de anotações em papel e sistema informatizado.

5.16. As prescrições de diálogos de trabalho não devem exigir que o trabalhador forneça o sobrenome aos clientes, visando resguardar sua privacidade e segurança pessoal.

6. CAPACITAÇÃO DOS TRABALHADORES

6.1. Todos os trabalhadores de operação e de gestão devem receber capacitação que proporcione conhecer as formas de adoecimento relacionadas à sua atividade, suas causas, efeitos sobre a saúde e medidas de prevenção.

6.1.1. A capacitação deve envolver, também, obrigatoriamente os trabalhadores temporários.

6.1.2. A capacitação deve incluir, no mínimo, aos seguintes itens:

a) noções sobre os fatores de risco para a saúde em teleatendimento/telemarketing;

b) medidas de prevenção indicadas para a redução dos riscos relacionados ao trabalho;

c) informações sobre os sintomas de adoecimento que possam estar relacionados a atividade de teleatendimento/telemarketing, principalmente os que envolvem o sistema osteomuscular, a saúde mental, as funções vocais, auditivas e acuidade visual dos trabalhadores;

d) informações sobre a utilização correta dos mecanismos de ajuste do mobiliário e dos equipamentos dos postos de

trabalho, incluindo orientação para alternância de orelhas no uso dos fones mono ou bi-auriculares e limpeza e substituição de tubos de voz;

e) duração de 04 (quatro) horas na admissão e reciclagem a cada 06 (seis) meses, independentemente de campanhas educativas que sejam promovidas pelos empregadores;

f) distribuição obrigatória de material didático impresso com o conteúdo apresentado;

g) realização durante a jornada de trabalho.

6.2. Os trabalhadores devem receber qualificação adicional à capacitação obrigatória referida no item anterior quando forem introduzidos novos fatores de risco decorrentes de

métodos, equipamentos, tipos específicos de atendimento, mudanças gerenciais ou de procedimentos.

6.3. A elaboração do conteúdo técnico, a execução e a avaliação dos resultados dos procedimentos de capacitação devem contar com a participação de:

a) pessoal de organização e métodos responsável pela organização do trabalho na empresa, quando houver;

b) integrantes do Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho, quando houver;

c) representantes dos trabalhadores na Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, quando houver;

d) médico coordenador do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional;

e) responsáveis pelo Programa de Prevenção de Riscos de Ambientais;

Representantes dos trabalhadores e outras entidades, quando previsto em acordos ou convenções coletivas de trabalho.

7. CONDIÇÕES SANITÁRIAS DE CONFORTO

7.1. Devem ser garantidas boas condições sanitárias e de conforto, incluindo sanitários permanentemente adequados ao uso e separados por sexo, local para lanche e armários individuais dotados de chave para guarda de pertences na jornada de trabalho.

7.2. Deve ser proporcionada a todos os trabalhadores disponibilidade irrestrita e próxima de água potável, atendendo à Norma Regulamentadora n.º 24 – NR 24.

7.3. As empresas devem manter ambientes confortáveis para descanso e recuperação durante as pausas, fora dos ambientes de trabalho, dimensionados em proporção adequada ao número de operadores usuários, onde estejam disponíveis assentos, facilidades de água potável, instalações sanitárias e lixeiras com tampa.

8. PROGRAMAS DE SAÚDE OCUPACIONAL E DE PREVENÇÃO DE RISCOS AMBIENTAIS

8.1. O Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO, além de atender à Norma Regulamentadora n.º 7 (NR 7), deve necessariamente reconhecer e registrar os riscos identificados na análise ergonômica.

8.1.1. O empregador deverá fornecer cópia dos Atestados de Saúde Ocupacional e cópia dos resultados dos demais exames.

8.2. O empregador deve implementar um programa de vigilância epidemiológica para detecção precoce de casos de doenças relacionadas ao trabalho comprovadas ou objeto de suspeita, que inclua procedimentos de vigilância passiva (processando a demanda espontânea de trabalhadores que procurem serviços médicos) e procedimentos de vigilância ativa, por intermédio de exames médicos dirigidos que incluam, além dos exames obrigatórios por norma, coleta de dados sobre sintomas referentes aos aparelhos psíquico, osteomuscular, vocal, visual e auditivo, analisados e apresentados com a utilização de ferramentas estatísticas e epidemiológicas.

8.2.1. No sentido de promover a saúde vocal dos trabalhadores, os empregadores devem implementar, entre outras medidas:

a) modelos de diálogos que favoreçam micropausas e evitem carga vocal intensiva do operador;

b) redução do ruído de fundo;

c) estímulo à ingestão frequente de água potável fornecida gratuitamente aos operadores.

8.3. A notificação das doenças profissionais e das produzidas em virtude das condições especiais de trabalho, comprovadas ou objeto de suspeita, será obrigatória por meio da emissão de Comunicação de Acidente de Trabalho, na forma do Artigo 169 da CLT e da legislação vigente da Previdência Social.

8.4. As análises ergonômicas do trabalho devem contemplar, no mínimo, para atender à NR-17:

a) descrição das características dos postos de trabalho no que se refere ao mobiliário, utensílios, ferramentas, espaço físico para a execução do trabalho e condições de posicionamento e movimentação de segmentos corporais;

b) avaliação da organização do trabalho demonstrando:

1. trabalho real e trabalho prescrito;

2. descrição da produção em relação ao tempo alocado para as tarefas;

3. variações diárias, semanais e mensais da carga de atendimento, incluindo variações sazonais e intercorrências técnico-operacionais mais frequentes;

4. número de ciclos de trabalho e sua descrição, incluindo trabalho em turnos e trabalho noturno;

5. ocorrência de pausas inter-ciclos;

6. explicitação das normas de produção, das exigências de tempo, da determinação do conteúdo de tempo, do ritmo de trabalho e do conteúdo das tarefas executadas;

7. histórico mensal de horas extras realizadas em cada ano;

8. explicitação da existência de sobrecargas estáticas ou dinâmicas do sistema osteomuscular;

c) relatório estatístico da incidência de queixas de agravos à saúde colhidas pela Medicina do Trabalho nos prontuários médicos;

d) relatórios de avaliações de satisfação no trabalho e clima organizacional, se realizadas no âmbito da empresa;

e) registro e análise de impressões e sugestões dos trabalhadores com relação aos aspectos dos itens anteriores;

f) recomendações ergonômicas expressas em planos e propostas claros e objetivos, com definição de datas de implantação.

8.4.1. As análises ergonômicas do trabalho deverão ser datadas, impressas, ter folhas numeradas e rubricadas e contemplar, obrigatoriamente, as seguintes etapas de execução:

- a) explicitação da demanda do estudo;
- b) análise das tarefas, atividades e situações de trabalho;
- c) discussão e restituição dos resultados aos trabalhadores envolvidos;
- d) recomendações ergonômicas específicas para os postos avaliados;
- e) avaliação e revisão das intervenções efetuadas com a participação dos trabalhadores, supervisores e gerentes;
- f) avaliação da eficiência das recomendações.

8.5. As ações e princípios do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA devem ser associados àqueles previstos na NR-17.

9. PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

9.1. Para as pessoas com deficiência e aquelas cujas medidas antropométricas não sejam atendidas pelas especificações deste Anexo, o mobiliário dos postos de trabalho deve ser adaptado para atender às suas necessidades, e devem estar disponíveis ajudas técnicas necessárias em seu respectivo posto de trabalho para facilitar sua integração ao trabalho, levando em consideração as repercussões sobre a saúde destes trabalhadores.

9.2. As condições de trabalho, incluindo o acesso às instalações, mobiliário, equipamentos, condições ambientais, organização do trabalho, capacitação, condições sanitárias, programas de prevenção e cuidados para segurança pessoal devem levar em conta as necessidades dos trabalhadores com deficiência.

10. DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

10.1. As empresas que no momento da publicação da portaria de aprovação deste Anexo mantiverem com seus trabalhadores a contratação de jornada de 06 (seis) horas diárias, nelas contemplados e remunerados 15 (quinze) minutos de intervalo para repouso e alimentação, obrigam-se a complementar a 05 (cinco) minutos, igualmente remunerados, de maneira a alcançar o total de 20 (vinte) minutos de pausas obrigatórias remuneradas, concedidos na forma dos itens 5.4.1 e 5.4.2.

10.2. O disposto no item 2 desta norma (MOBILIÁRIO DO POSTO DE TRABALHO) será implementado em um prazo para adaptação gradual de, no máximo, 05 (cinco) anos, sendo de 10% (dez por cento) no primeiro ano, 25% (vinte e cinco por cento) no segundo ano, 45% (quarenta e cinco) no terceiro ano, 75% (setenta e cinco por cento) no quarto ano e 100% (cem por cento) no quinto ano.

10.3. Será constituída comissão permanente para fins de acompanhamento da implementação, aplicação e revisão do presente Anexo.

10.4. O disposto nos itens 5.3 e seus subitens e 5.4 e seus subitens entrarão em vigor em 120 (cento e vinte) dias da data de publicação da portaria de aprovação deste Anexo, com exceção do item 5.4.4 que entrará em vigor em 180 (cento e oitenta) dias da publicação desta norma.

10.5. Ressalvado o disposto no item 10.2 e com exceção dos itens 5.3, 5.4, este anexo passa a vigorar no prazo de 90 (noventa) dias de sua publicação.

APÊNDICE

UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA – UNL
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS – FCSH
MESTRADO EM GESTÃO DE SISTEMAS DE E-LEARNING
ISIS PEREIRA DE MELO

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS TELEATENDENTES

Data: ____/____/____ Atividade que exerce na empresa A () / B (): _____
Tempo de experiência na profissão: _____ sexo: _____ idade: _____
Escolaridade: _____

1- Quais os serviços de teleatendimento oferecidos pela empresa em que trabalha?

() Receptivo () Ativo () Receptivo e Ativo

2- Quantos clientes costuma atender em média por dia?

() 9 a 24 () 25 a 40 () 41 a 56 () 57 a 72 () 73 a 88 () 89 a 100

3- Já participou/participa de alguma capacitação via *e-Learning* (aprendizagem *online* pelo computador) oferecida pela empresa? () Sim () Não

Qual(is) o(s) assunto(s) abordado(s): _____

4- Onde você acessa a plataforma para capacitação *online*?

() na empresa () em casa () na lan house () outros especifique: _____

5- Qual o intervalo de tempo que utiliza a plataforma de capacitação *online*?

() por Dia () por Semana () por Quinzena/Mês

6- Sente facilidade na aquisição dos conhecimentos via *e-Learning*? () Sim () Não

7- Já aconteceu de solucionar com rapidez os problemas dos clientes devido a sua aprendizagem *online*? () Sim () Não

8- Conhece colegas de profissão que também utilizam a plataforma de capacitação *online*?

() Sim () Não

9- Em sua opinião, a referida plataforma de aprendizagem *online* pode ser considerada como uma ferramenta viável e indispensável para capacitação dos funcionários de teleatendimento?

Observações de qualquer natureza. (o entrevistado, a situação, impressões, etc.).

